

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Застосування технологій краудсорсингу
в контексті адаптації органів місцевого самоврядування України
до цифрової трансформації суспільства»

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Юлія ДЯЧОК

Керівник: к. е. н., доцентка
Олена ХИТРА

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Дячок Ю.В. Застосування технологій краудсорсингу в контексті адаптації органів місцевого самоврядування України до цифрової трансформації суспільства.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи систематизовані положення законодавчих актів та наукових досліджень, що розкривають сутність системи органів місцевого самоврядування в Україні. Розглянуті базові принципи, організаційно-правові форми і ключові функції місцевого самоврядування. Охарактеризована логіка трансформації місцевого самоврядування в умовах постіндустріального суспільства, становлення якого супроводжується тенденціями цифровізації практично усіх сфер життєдіяльності людини. Сучасні інформаційні технології сприяють становленню мережевого урядування як нової моделі публічного управління та, відповідно, формуванню територіальних публічно-управлінських мереж. Власне, актуальним є питання визначення позиції органів місцевого самоврядування у цій схемі шляхом налагодження ефективної комунікації з широкою громадськістю та, в першу чергу, носіями креативних ідей, які завдяки технологіям краудсорсингу можуть бути безпосередньо залучені до ефективного розв'язання проблем місцевого розвитку.

Дослідницько-аналітичний розділ присвячений аналізу досвіду, проблем і перспектив використання цифрових технологій для підвищення ефективності місцевого соціально-економічного розвитку у територіальних громадах Хмельниччини. Загальний аналіз діяльності Розсошанської сільської ради підтвердив доцільність реформи децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад. За результатами SWOT-аналізу були з'ясовані сильні і слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості і загрози її розвитку. Досить корисним визнано проведення маркетингових досліджень і використання прийомів брендингу території з метою залучення туристів та потенційних інвесторів. В умовах діджиталізації суспільного життя ці заходи слід

проводити із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Рекомендаційний розділ роботи присвячений обґрунтуванню доцільності застосування сучасних технологій краудсорсингу в діяльності органів місцевого самоврядування. Краудсорсинг розглядається як реакція на появу нових профілів зайнятості у цифровій економіці, як технологія інтеграції знань і проведення “мозкового штурму” у планетарному масштабі, як інструмент забезпечення участі громадськості у публічному управлінні, як спосіб розширення джерел фінансування різноманітних проєктів тощо. Сформульовані переваги краудсорсингової моделі онлайн-взаємодії влади з суспільством.

Ключові слова: діджиталізація, інформаційно-комунікаційні технології, краудсорсинг, міське самоврядування, публічне управління, цифровізація.

Dyachok Yu.V. The application of crowdsourcing technologies in the context of adaptation of Ukrainian local self-government bodies to the digital transformation of society.

Master’s thesis for a master’s degree in 281 Public Administration.

The theoretical section of the work systematizes the provisions of legislative acts and scientific research that reveal the essence of the system of local self-government bodies in Ukraine. The basic principles, organizational and legal forms and key functions of local self-government are considered. The research and analytical section is dedicated to the analysis of experience, problems and prospects of using digital technologies to increase the effectiveness of local socio-economic development in the territorial communities of Khmelnytskyi. Conducting marketing research and using territory branding techniques to attract tourists and potential investors is recognized as quite useful. The recommendation section of the work is devoted to justifying the expediency of using modern crowdsourcing technologies in the activities of local self-government bodies. Advantages of the crowdsourcing model of online interaction of authorities with society at the local level were formulated.

Key words: digitalization, information and communication technologies, crowdsourcing, local self-government, public administration, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА	
1.1. Відмінні риси системи місцевого самоврядування в Україні	9
1.2. Трансформація місцевого самоврядування в умовах постіндустріального суспільства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ, ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ	
2.1. Діяльність Розсошанської сільської ради у контексті забезпечення ефективного місцевого розвитку в умовах децентралізації	23
2.2. Дослідження перспективних напрямів розвитку Розсошанської територіальної громади	31
2.3. Особливості функціонування органів місцевого самоврядування за умов діджиталізації суспільного життя	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КРАУДСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
3.1. Специфіка впровадження і досвід застосування краудсорсингу у сфері публічного управління	45
3.2. Переваги краудсорсингової моделі онлайн-взаємодії влади з суспільством на місцевому рівні	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Постіндустріальне суспільство характеризується новими технологіями, основу яких утворює мережева взаємодія учасників виробничого процесу, суб'єктів інноваційної діяльності, органів державної влади та місцевого самоврядування [1, с. 23]. Нові технології і платформи дозволяють фізичним особам та підприємствам зменшувати трансакційні витрати взаємодії у все більших масштабах, здійснювати більш тісний контакт з господарюючими суб'єктами та державними структурами [2, с. 11].

Слід зважати, що у постіндустріальному суспільстві виникають ризики, зокрема, ліквідації певних робочих місць і поляризації ринку праці, оскільки “цифрова нерівність” між тими, хто адаптується до технологічного прогресу, і тими, хто не встигає за ним, призводить до соціального розшарування, що поширюється на нові галузі, регіони і професійні групи, а також, на нашу думку, безпосередньо стосується функціонування органів публічної влади, ефективності взаємодії з громадськістю, якості надання публічних послуг. Як зазначає І.Й. Плікус [3, с. 591–592], під загрозою зникнення не тільки професії, які передбачають виконання часто повторюваних операцій і при цьому не вимагають високого рівня кваліфікації, але й інтелектуальні, когнітивні і аналітичні роботи, пов'язані з виконанням стандартних операцій. Натомість активізується попит на фахівців нових профілів: експерт алгоритмів роботи з “великими даними” (data scientist); архітектор баз даних і знань (data architect); фахівець, здатний враховувати досвід користувачів (user experience designer). Також з'являються нові профілі зайнятості, зокрема краудворкінг.

Як стверджує Л.П. Червінська, більшість організацій переглядають свої стратегії, для того щоб застосовувати мобільні й цифрові інструменти; значна їх частина перебуває у процесі перегляду організації в напрямі цифрових бізнес-моделей; 33 % опитаних керівників використовують технологію штучного інтелекту для подання рішень HR, а 41 % активно розробляють мобільні додатки для надання послуг HR [4, с. 743]. А отже, дослідження перспектив

застосування технологій краудсорсингу в державному управлінні та місцевому самоврядуванні є досить актуальними як на теоретичному, так і на прикладному рівнях.

Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі. У 2004 р. журналістом Джеймсом Шуров'ескі видана книга “Мудрість натовпу”, в якій він доводив думку про те, що за правильно визначених умов пошук рішення будь-якої проблеми за підтримки сукупних знань багатьох людей може бути більш ефективним, ніж використання знань та досвіду кількох осіб. Відтак, для отримання очікуваних результатів особливу увагу слід звернути на чинник мотивування “натовпу” для створення єдиного соціально-комунікаційного середовища.

Вперше термін “краудсорсинг” ввів редактор і журналіст Джефф Хау (Jeff Howe). У праці “Краудсорсинг: колективний розум як інструмент розвитку бізнесу” він довів, що групи аматорів, які працюють над певним завданням, частіше отримують кращі результати, ніж професіонали [5].

Особливості застосування сучасних крауд-технологій розглядаються у наукових працях багатьох вчених. Зокрема, О.С. Марченко [1] досліджує зміст інтелектуального краудсорсингу як технології інтеграції знань. І.Й. Плікус [3], Л.П. Червінська [4; 6] аналізують передумови і наслідки появи нових профілів зайнятості у цифровій економіці. О. Кіреєва [7], С. Ганущин [8], Г.К. Зінченко [9], О.Кравцов [10], Ю.В. Ковбасюк [11], В. Саган, Н. Химиця [12] вивчають краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні та формування політики на регіональному рівні. К.А. Полторак і О.В. Зозульов [13] акцентують увагу на особливостях застосування крауд-технологій у маркетинговій діяльності. О.І. Карий та Я.В. Панас [14] досліджують краудсорсинг як інструмент менеджменту та оцінюють фактори, які впливають на успішність реалізації краудсорсингових проєктів. Д.В. Дячков і Н.В. Коршикова [15] пропонують узагальнену класифікацію крауд-технологій у сфері управління. О.І. Драган [16] аналізує переваги і недоліки застосування крауд-технологій в управлінні персоналом. Л.В. Боярчук [17] розглядає

краудсорсинг з позицій перспектив підвищення зайнятості. О.В. Хитра і Л.М. Поліщук [18; 19] з'ясували причини поширення крауд-технологій в умовах постіндустріальної економіки і мережевої взаємодії учасників виробничого процесу.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування ролі краудсорсингу в забезпеченні належного функціонування органів місцевого самоврядування та ефективного місцевого розвитку територіальних громад Хмельниччини в умовах переходу до цифрового суспільства.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- дослідити відмінні риси системи місцевого самоврядування в Україні;
- описати логіку трансформації місцевого самоврядування в умовах постіндустріального суспільства;
- проаналізувати діяльність Розсошанської сільської ради у контексті забезпечення ефективного місцевого розвитку в умовах децентралізації;
- виконати SWOT-аналіз та окреслити перспективні напрями розвитку Розсошанської територіальної громади;
- на прикладі Хмельниччини охарактеризувати особливості функціонування органів місцевого самоврядування за умов діджиталізації суспільного життя;
- розкрити специфіку впровадження краудсорсингу у сфері публічного управління;
- обґрунтувати переваги краудсорсингової моделі онлайн-взаємодії влади з суспільством на місцевому рівні.

Об'єкт дослідження – технології краудсорсингу в діяльності органів місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні і практичні аспекти застосування сучасних технологій краудсорсингу для адаптації органів місцевого самоврядування до цифрових трансформацій суспільства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які дозволили

комплексно підійти до розв'язання поставлених завдань. Для досягнення мети було використано діалектичний метод пізнання з метою вивчення і деталізації об'єкта дослідження і логічного узагальнення з метою систематизації основних принципів та понять. Абстрактно-логічний метод застосований для з'ясування сутності краудсорсингових технологій; порівняння – для з'ясування відмінних рис місцевого самоврядування; аналізу, синтезу та моделювання – для пошуку оптимальної комбінації краудсорсингових технологій у місцевому самоврядуванні; гіпотетично-дедуктивний метод – для формулювання і подальшої перевірки гіпотези про доцільність застосування крауд-технологій у системі місцевого самоврядування. Для наочного представлення матеріалів та схематичного зображення теоретичних та практичних результатів дослідження було використано графічний метод. Для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формування висновків використано системно-структурний метод.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням функціонування органів місцевого самоврядування, цифровізації суспільного життя, а також застосування технологій краудсорсингу в публічному управлінні та інших сферах; бази законодавчо-нормативних документів, статистичні та спеціальні періодичні довідники тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Надані рекомендації щодо впровадження технологій краудсорсингу в діяльність органів місцевого самоврядування дозволять оптимізувати онлайн-взаємодію влади з суспільством на місцевому рівні, здійснювати оперативний пошук креативних ідей щодо розвитку територіальних громад завдяки мозковим штурмам в Інтернет-мережі.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Відмінні риси системи місцевого самоврядування в Україні

На сучасному етапі світової еволюції однією з найважливіших рис демократичної держави є активний розвиток місцевого самоврядування. Конституція і законодавство України закріпили дві системи публічної влади на місцях: систему місцевих державних адміністрацій, які є місцевими органами державної виконавчої влади, та систему місцевого самоврядування – як публічну владу територіальних громад.

Поява й розвиток інституту місцевого самоврядування зумовлені усвідомленням того, що зміцнення державної влади в центрі не може бути ефективним і корисним для суспільства без її одночасної децентралізації, функціонування первинних територіальних громад, об'єднаних спільними місцевими інтересами. Більшість звернень громадян до влади щодо забезпечення різноманітних умов життєзабезпечення зосереджено саме на місцевому рівні, а тому цілком логічно, що на ньому ж вони мають розглядатися і вирішуватися [20, с. 109].

Базисом місцевого самоврядування кожної країни виступають національні теорії місцевого самоврядування. Зауважимо, що найбільшого поширення у світі дістала громадська теорія, прийнята в більшості держав Європи. В основі цієї теорії лежить ідея природних прав територіальної громади, її своєрідного “суверенітету” [21, с. 125].

Основні положення організації і функціонування місцевого самоврядування в Україні закріплені в Конституції України [22] (ст. 140), Європейській хартії місцевого самоврядування 1985 р. [23] (ратифікованій в 1997 р.), а також у Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” [24].

У Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначено: “Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України” [24].

Європейська хартія місцевого самоврядування – основний міжнародно-правовий документ, що містить стандартні вимоги щодо організації управління на місцях на засадах місцевого самоврядування, які є обов’язковими для держав-членів Ради Європи. Україна стала учасницею Європейської хартії місцевого самоврядування 6 листопада 1996 р. в м. Страсбурзі. Верховна Рада України ратифікувала Хартію 15 липня 1997 р. Відтак, Конституція України опирається на основні засади Хартії, а саме: місцеве самоврядування становить одну із засад будь-якого демократичного ладу; право громадян брати участь в управлінні державними справами є загальним демократичним правом, і воно безпосередньо може бути реалізоване на місцевому рівні; з метою забезпечення ефективного й наближеного до громадянина управління необхідно створити органи місцевого самоврядування, наділені реальною владою; місцеві органи влади мають широку автономію щодо своєї компетенції та порядку її здійснення; місцеві органи повинні бути забезпечені достатніми ресурсами для здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування; права територіальних громад та органів місцевого самоврядування повинні бути надійно захищені [22; 23].

Таким чином, сутність місцевого самоврядування полягає у гарантованому державою праві територіальної громади, громадян і їх органів в інтересах населення вирішувати в межах чинного законодавства і під власну відповідальність значну частину місцевих питань [25, с. 63].

Сутність і зміст місцевого самоврядування визначають його принципи – основні положення організації і здійснення місцевого самоврядування. Принцип народовладдя передбачає, що територіальні громади, відповідно до Конституції і законів України, здійснюють свою владу на місцях безпосередньо

(місцеві референдуми, загальні збори громадян, вибори, місцеві ініціативи) і через представницькі органи (міські ради, сільських, селищних, міських голів). Принцип законності передбачає, що місцеве самоврядування базується на положеннях Конституції і законах України, а також підзаконних і нормативно-правових актах. Принцип гласності полягає у тому, що всі суб'єкти місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження публічно, відкрито, їх діяльність висвічується місцевими мас-медіа. Принцип колегіальності відображається в організаційно-правових нормах діяльності органів місцевого самоврядування (ради). Принцип поєднання місцевих і державних інтересів віддзеркалюється у співробітництві з органами державної влади, передачі їм частини повноважень. Принцип виборності означає, що депутати місцевих рад, а також сільські, селищні і міські голови є виборними. Принцип правової, організаційної і матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень зводиться до таких моментів: правова автономія означає, що органи місцевого самоврядування наділені власними, властивими тільки їм повноваженнями, які закріплені Конституцією і чинним законодавством України; організаційна автономія органів місцевого самоврядування проявляється в їх можливості самостійно визначати і формувати свою внутрішню структуру, з тим щоб вона відповідала місцевим умовам і забезпечувала ефективне управління; матеріальна і фінансова автономія органів місцевого самоврядування проявляється у їх праві володіти і розпоряджатися грошима і майном для реалізації своїх повноважень. Принцип підпорядкованості і відповідальності перед територіальними громадами їх органів і посадових осіб передбачає, що їх діяльність підлягає громадському контролю з боку територіальних громад, наприклад у формі громадських слухань, зустрічей з депутатами рад і посадовими особами органів місцевого самоврядування. Принцип державної підтримки і гарантії місцевого самоврядування зводиться до того, що держава бере участь у формуванні бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцевий розвиток. Зрештою, держава гарантує судовий захист прав і законних інтересів місцевого самоврядування.

Функції місцевого самоврядування – це визначені Конституцією і законами України основні напрями і види діяльності місцевого самоврядування. Функції місцевого самоврядування класифікуються за призначенням і юридичними властивостями. У першу чергу, функції місцевого самоврядування поділяються за об'єктами – політичні, економічні, соціальні, культурні (духовні) та ін. [26, с. 91].

Політичні функції місцевого самоврядування передбачають: забезпечення проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; забезпечення проведення місцевих виборів та інших форм безпосередньої демократії на місцях; об'єднання в асоціації місцевого самоврядування тощо [27, с. 115].

Економічні функції місцевого самоврядування передбачають управління майном, що є у комунальній власності; утворення, реорганізацію та ліквідацію комунальних підприємств, організацій і установ, а також здійснення контролю за їх діяльністю; затвердження бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контроль за їх виконанням; встановлення місцевих податків і зборів відповідно до закону; утворення позабюджетних цільових коштів; регулювання земельних відносин; вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів та ін. [28, с. 350].

Соціальні функції місцевого самоврядування – це, перш за все, затвердження програм соціально-економічного розвитку відповідних областей і районів та контроль за їх виконанням; затвердження містобудівних програм; управління закладами охорони здоров'я, які належать територіальним громадам; подання соціальної допомоги особам з інвалідністю, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих військовослужбовців, а також військовослужбовцям, звільненим у запас або відставку, багатодітним сім'ям; вирішення у встановленому законом порядку питань опіки й піклування; здійснення контролю за забезпеченням соціального захисту працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, та ін.

Культурні функції передбачають: затвердження програм культурного розвитку відповідних областей і районів та контроль за їх виконанням; управління закладами освіти і культури, які належать територіальним громадам;

заснування місцевих засобів масової інформації відповідних місцевих рад; оголошення об'єктів, що мають історичну, культурну або наукову цінність пам'ятками історії або культури.

Екологічні функції передбачають: здійснення суб'єктами місцевого самоврядування такої діяльності, як організація територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення; оголошення природних об'єктів, що мають екологічну цінність, пам'ятками природи тощо.

Суттєвою особливістю місцевого самоврядування є те, що в його системі не діє принцип поділу влади, властивий механізму держави. Натомість існує єдність виконавчих і представницьких органів місцевого самоврядування. Система місцевого самоврядування на рівні територіальних громад сіл, селищ, міст має функціонувати як своєрідна “працююча корпорація”, яка самостійно приймає і виконує відповідні рішення [29, с. 177].

Однією з характерних особливостей системи місцевого самоврядування, здійснюваного на рівні територіальних громад сіл, селищ, міст, є те, що вона має своє продовження як на регіональному рівні, в особі районних, обласних рад – органів місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, так і на мікрорівні (будинків, вулиць, кварталів, мікрорайонів), в особі так званих органів самоорганізації населення – будинкових, вуличних, квартальних комітетів, комітетів мікрорайонів.

Органи місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, захисту прав та інтересів територіальних громад можуть об'єднуватися в асоціації органів місцевого самоврядування. Законом України “Про асоціації органів місцевого самоврядування” [30] передбачається створення як місцевих асоціацій органів місцевого самоврядування, так і всеукраїнських.

Однією з передумов утвердження України як країни з розвиненою демократією є наявність дієвого демократичного громадського контролю. Цей інститут є інструментом узгодження рішень органів місцевого самоврядування з інтересами та потребами членів територіальних громад. Розвиток інституцій громадського контролю є важливою передумовою подолання відчуження

громадян від публічної влади на місцях [31, с. 112]. Зокрема, ст. 13 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” передбачене проведення громадських слухань з актуальних питань місцевого розвитку як механізму громадської участі та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування [24]. Відповідно до Закону України “Про громадські об’єднання” [32] та з метою запобігання порушень у діяльності органів місцевого самоврядування громадські об’єднання можуть здійснювати перевірку виконання норм Конституції України, законів України та інших нормативно-правових актів, управлінських рішень, прийнятих органами місцевого самоврядування.

Невід’ємною характеристикою здійснення місцевого управління на засадах демократії, важливою передумовою проведення громадського контролю є відкритість органів місцевого самоврядування, доступність до інформації зі сторони громадськості. Неабияке значення мають відкритість рішень місцевих рад, зручність у користуванні, інформаційна наповненість та зв’язок органу місцевого самоврядування з користувачами представництв рад (сайтів) [33, с. 119].

1.2. Трансформація місцевого самоврядування в умовах постіндустріального суспільства

В умовах інформаційного суспільства відбуваються процеси фрагментації влади, публічна політика починає формуватися не лише формальними структурами, які наділені офіційним політичним статусом, а й неформальними організаціями. Відповідно, формою організації публічного управління поступово стає мережа [34; 35].

Нова модель інституціоналізації публічного управління передбачає формування мережевої структури взаємодії державних, громадських та приватних організацій. Така модель зумовлює необхідність впровадження нового ієрархічного адміністрування, яке базується на розширенні міжкомунікативної взаємодії основних суб’єктів сфери публічного управління. Модель “належного врядування” (good governance) характеризується не силою держави, зорієнтованою

на обов'язковість виконання рішень, а її спроможністю розвивати мережеві структури, у межах яких вона спільно з приватними особами на базі групових інтересів створює ефективну систему управління суспільством [36, с. 9].

Отже, мережеве урядування знаменує перехід до більш прозорого співробітництва та взаємовигідних відносин між державою, бізнесом і громадянами у результаті інтеграції сучасних інформаційних технологій та технологій зв'язку [37]. Мережа передбачає широкі структурні можливості для комбінування різнорідних елементів, що утримуються зв'язками влади, обмінними відносинами та коаліціями на засадах спільних інтересів [38, с. 101].

Родерік Родс зазначає, що політичні мережі являють собою комплекс структурних взаємовідносин між політичними інститутами й суспільством [39, с. 123]. Процес прийняття політичного рішення вчений розглядає як фрагментований і розділений на різні “проблемні мережі” (issue network), які складаються зі значної кількості “активістів” (policy activists), компетентних у сфері цієї публічної політики, а також включають представників груп інтересів, академічних кіл, державного апарату, незалежних експертів. Як зазначає В. Козак [40, с. 16], новий формат взаємодії між інституційно залежними учасниками демонструє ефективність непрямого (мотиваційного) регулювання поведінки суб'єктів мережевих структур, налагоджених комунікацій, здійснюваних на відстані, а також ціннісних характеристик взаємодії.

До мереж публічного управління належать: мережі поширення інформації (їх завдання – прийняття адекватних рішень завдяки зростанню комунікаційних контактів); мережі з надання послуг (створюються з метою максимального задоволення потреб громадян у тих сферах, де уряд не має достатніх ресурсів для надання послуг); мережі для подолання надзвичайних ситуацій; мережі соціального капіталу (мають на меті накопичення соціального капіталу через реалізацію різноманітних соціальних проєктів) [35].

У праці К. Прована та П. Кеніса [41, с. 243] стверджується, що будь-які цілеорієнтовані мережі повинні мати систему управління, завданнями якої є залучення учасників мережі до колективних взаємодій, ефективний розподіл

ресурсів, ідентифікація і розв'язання конфліктних ситуацій. Управління мережею в аспекті керування процесами взаємодії передбачає: 1) активацію мереж для розв'язання конкретних проблем; 2) розробку організаційних заходів для підтримки взаємодії (зібрання); 3) об'єднання рішення, проблеми та партії (брокерство); 4) сприяння спільним діям (спрощення процедур); 5) управління конфліктами (посередництво, арбітраж) [38, с. 102].

Важливо також підкреслити, що учасники мереж діють як “відкриті організації”, які проводять багато різних заходів (контрактних, грантових, регуляторних), що перетинаються та взаємовпливають на структурні межі відносин. Можна констатувати, що мережеві структури найкращим чином пристосовані до інформаційного середовища, де повсякчасно відбувається генерація нових знань та активний обмін ними [42, с. 30].

Теорія політичних мереж (policy network) стала результатом концептуального осмислення наростаючої неефективності державних структур у сфері задоволення суспільних потреб і підвищеної компенсаційної активності неформальних спільнот. Підхід базується на новій стратегії взаємин між публічною і приватною сферами, державою і суспільством, що протиставляється моноцентричній системі публічного управління та поліцентричній системі ринкової конкуренції [43].

Сьогодні у світі на зміну парадигмі індустріального суспільства приходить парадигма суспільства знання (постіндустріального, постмодерного, або інформаційного суспільства). Зокрема, джерелом добробуту замість мінеральних ресурсів стає інтелект, у трудових відносинах акцент з вільного ринку зміщується на креативний клас, в освіті функціональна спеціалізація поступається місцем індивідуальним конкурентним перевагам, технологічні чинники розвитку починають домінувати над політичними та соціальними.

Аналізуючи нові політичні реалії в умовах інформаційного суспільства, дослідники вказують на зменшення ролі мас, класів, партій, парламентів, представницької демократії та одночасне збільшення ролі різних меншин у процесі ухвалення державно-управлінських рішень [44, с. 283]. Віртуальний

світ стає не лише інформаційною реальністю, а й полігоном оригінальної постсоціальної конструкції – надвідкритого суспільства (суспільства “безмежного”).

Публічне управління в епоху постмодерну приречене на зміни, які, за нашим переконанням, повинні розпочинатися з перегляду базових цінностей. Дослідники інформаційного суспільства зазначають, що сьогодні формується нова “каста” людей, які фактично не дотримуються жодних “правил гри”, живуть за законами комп’ютерної демократії, створюють свої групи впливу, а політики при них є свого роду ретрансляторами ідей. Нова політична еліта дістала назву “нетократії” [45]. Нетократія (англ. netocracy) – це форма управління суспільством, в межах якого основною цінністю є інформація, а не матеріальні предмети (гроші, нерухомість тощо). Повноцінний доступ до достовірної інформації і маніпуляції з нею забезпечують владу над рештою учасників того чи іншого соціуму (суспільства, країни, держави).

Постмодернізм став новою філософією побудови організаційних структур, урядування та управління, зробив вагомий внесок у використання в публічному управлінні таких інструментів, як страх, хаос, міф, маніпулювання, сформував оптимістичне сприйняття хаосу як розмаїття можливостей. Світоглядні імперативи, на яких базується система управління постмодерним суспільством, хоча і є суто раціональними, відкидають принцип цілісності, системної організованості та структурної впорядкованості суспільства. За умов постмодерного суспільства у сфері публічного управління вертикально орієнтовані структури поступаються місцем горизонтальним і ситуативно-мережевим, а на зміну лінійним кібернетичним методам приходять нелінійні, що базуються на самоуправлінні, дерегулюванні, самопроектуванні тощо.

Ціннісною основою постмодернізму стає плюралізм, тобто допущення одночасного співіснування різноманітних поглядів, множинність груп інтересів. Типовою ознакою постмодерну також вважається глобальне утвердження споконвічних, більш важливих, ніж інтереси держави, прав людини і панування гуманістичного ставлення до науки, техніки, індустрії і демократії.

Отже, державно-інституційне забезпечення інформаційного суспільства

повинне стати запорукою перетворення задекларованих технологічних можливостей і ціннісних орієнтирів у реальні соціально-економічні результати (рисунок 1.1). Використання інформаційно-комунікаційних технологій розширює можливості органів місцевого самоврядування оперативно доводити власні рішення до широких верств населення, отримувати якісний зворотний зв'язок від громадян, а громадяни, у свою чергу, мають можливість брати участь у політичному процесі, зокрема, через підвищення рівня їхньої поінформованості щодо актуальних проблем, діяльності органів публічної влади, а також пропонувати альтернативні шляхи розв'язання проблем, отримувати якісні публічні послуги [46, с. 64].

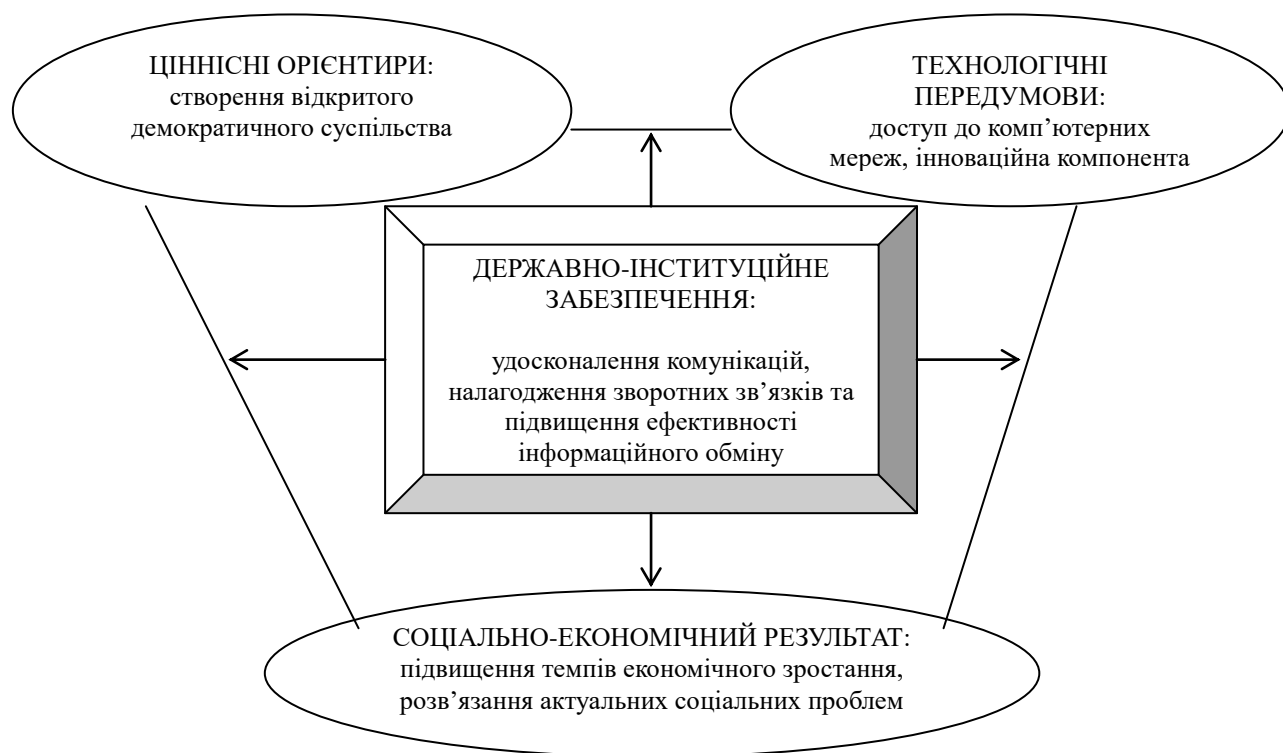


Рисунок 1.1. Роль державно-інституційних змін у процесі становлення інформаційного суспільства

Джерело: авторська розробка

Згідно з теорією диференційованих соціальних систем Н. Лумана [47], суспільство трактується не як співтовариство індивідів, а як сукупність комунікацій – подій, що змінюють одна одну в часі. Тож призначення і зміст сучасної демократичної правової держави стає зрозумілим у ракурсі

інституціоналізації форми комунікацій, необхідної для формування загальної волі.

У публічному управлінні домінуючим стає дуалістичний підхід до комунікації та інформаційного обміну: в аспекті внутрішньоорганізаційних (зв'язки між структурними елементами прийняття рішень) і зовнішніх (інформування громадськості про діяльність органів влади) комунікацій. Оптимальне інформаційно-комунікативне середовище має формуватись як у зовнішньому інформаційному просторі, так і всередині, у процесі управлінської діяльності. Головним завданням держави стає налаштування державного механізму на підтримку позитивних процесів інтерактивного спілкування і нейтралізацію тих, які перешкоджають формуванню суспільного простору, створюють загрозу національній безпеці.

Розвиток технологій перетворює управління на віртуальне. Це позначається на системі документообігу, чисельності державного апарату, на швидкості та якості надання адміністративних послуг, формах і методах прийняття державно-управлінських рішень через залучення значної кількості громадян. Віртуальне суспільство через досягнення повної рівності учасників у процесі електронної комунікації здатне подолати ієрархію реальної влади, що сприятиме переходу від моделі суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних відносин (діалогічної моделі) у публічному управлінні, утвердженню єдиних принципів адміністративного простору (відкритість, прозорість, ефективність влади) тощо.

Не можна не враховувати й такі тенденції інформаційного суспільства, як виникнення електронного врядування та електронної демократії. Електронне урядування (англ. "e-government") – це новітня інтерактивна система публічного управління, в основу якої закладені принципи відкритості, прозорості та підзвітності, що базується на застосуванні інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, що забезпечує ефективну взаємодію громадян і неурядових організацій з органами публічної влади та, у кінцевому підсумку, зорієнтована на задоволення потреб громадян.

Як наголошує А.В. Мезенцев [46, с. 66], електронне урядування – це

цілісна новітня концепція здійснення управління державою, яка є необхідним елементом масштабного інформаційного перетворення суспільства. Нова ідеологія (філософія) та технологія формування і здійснення регуляторної політики, розробки та реалізації регуляторних актів, перерозподіл компетенції суспільних і державних структур, дотримання ціннісних парадигм суспільства – усе це разом з багатьма іншими компонентами життєдіяльності суспільства є основою для інжинірингу публічного управління.

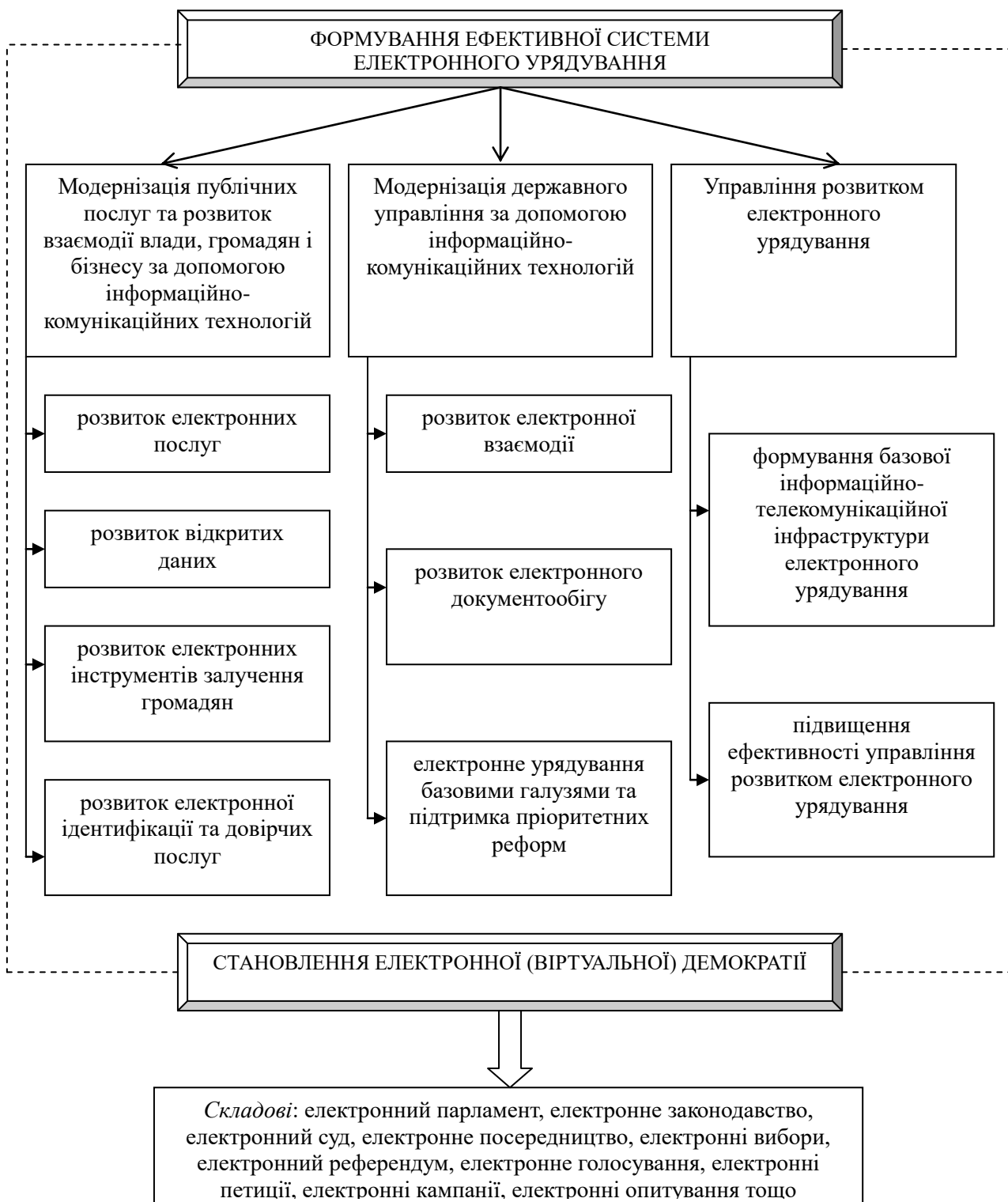
Електронне урядування складається з трьох важливих елементів взаємодії: взаємодії держави і громадянина, взаємодії держави та бізнесу, взаємодії органів влади [44, с. 284]. При цьому громадяни отримують доступ до публічної інформації, більш якісні та оперативні публічні послуги, можливість впливу на прийняття і реалізацію державних рішень. Бізнес отримує спрощений, більш швидкий доступ до органів влади, що, у свою чергу, допоможе більш результативно співпрацювати бізнесу і владі. Органи влади отримують можливість координувати свої дії, підвищити якість надання публічних послуг, більш оперативно й ефективно виконувати завдання, бути відкритими до вимог бізнесу і громадян.

Основні напрями формування ефективної системи електронного урядування в Україні відображені на рисунку 1.2.

Зростання суспільної активності громадян та пошук шляхів забезпечення ефективного управління в нових соціокультурних умовах зумовили становлення поняття “демократії співучасті” як визнання потреби доповнення механізмів представницької демократії (участі громадян у виборчих процесах) процедурами залучення громадськості до обговорення оптимальних шляхів вирішення актуальних суспільних завдань.

Електронна демократія (віртуальна демократія) – це форма демократії, що характеризується використанням інформаційно-комунікаційних технологій як основного засобу для колективних розумових (краудсорсинг) і адміністративних (інформування, прийняття і контроль за виконанням спільних рішень) процесів на усіх рівнях – починаючи з рівня місцевого самоврядування і закінчуючи

міжнародним. В основі уявлення про ефективність е-демократії лежать як теоретичні дослідження (інформаційна теорія демократії), так і експериментальні дані, отримані, наприклад, у ході досліджень колективного розуму.



Рисунк 1.2 Основні напрями формування системи електронного урядування та становлення електронної демократії у суспільстві

Джерело: складено автором на основі [44–47]

Електронна участь громадян у державних справах передбачає три ключових елементи: 1) *e*-інформація – розміщення на веб-сайтах органів влади інформації, яка становить ключовий інтерес для суспільства; 2) *e*-консультації – механізми та інструменти обговорення on-line на веб-сайтах органів влади суспільно значущих проблем; 3), *e*-прийняття рішень – урахування on-line внеску громадян до процесу прийняття рішень, надання постійного зворотного зв'язку [44, с. 285].

В ідеалі модель участі громадян у процесі прийняття рішень повинна поєднувати елементи електронної і представницької демократії та базуватися на певних принципах. Ці принципи визначають, що громадяни беруть участь у визначенні базових цінностей і формуванні цілей, а також у створенні спільного кодексу поведінки за допомогою інтерактивного діалогу з владою. Головна проблема полягає у тому, що громадяни і влада повинні переосмислити свої дії в умовах інтерактивної мережевої структури і сформувати відповідні кодекси поведінки, що визначають їхні права й обов'язки.

Аналіз досвіду запровадження інструментів електронної демократії в Україні [48] показує, що завдяки застосуванню Інтернет-технологій у громадян з'являються нові можливості участі у політичному процесі, зокрема, підвищується рівень їх інформованості щодо актуальних політичних проблем, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Разом з тим, низьким є рівень зворотного зв'язку органів влади з громадянами, звітності щодо результатів застосування консультативних форм *e*-демократії у процесі роботи над нормативно-правовими актами, формуванні напрямів державної політики. Гострою проблемою розвитку електронної демократії в Україні залишається міжрегіональна “цифрова нерівність”, відсутність дієвих кроків з її подолання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСВІДУ, ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

2.1. Діяльність Розсошанської сільської ради у контексті забезпечення ефективного місцевого розвитку в умовах децентралізації

Об'єднані територіальні громади (ОТГ) – це вид територіальних громад, які утворювалися в Україні під час реформи децентралізації у 2015–2020 роках шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад) [49].

У 2014 році, коли громади України не мали змогу виконувати усі повноваження органів місцевого самоврядування через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу, Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Основною ідеєю Концепції була децентралізація влади в Україні і суттєве розширення повноважень територіальних громад. Її мета – формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [50].

5 лютого 2015 року було прийнято Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” [49], метою якого було створення законодавчих передумов для формування на добровільних засадах спроможних, самодостатніх територіальних громад з наданням їм відповідних матеріальних, фінансових ресурсів.

Перші об'єднані територіальні громади почали утворюватися у липні 2015 року. 28 серпня 2015 року Центральна виборча комісія (ЦВК) призначила

перші вибори до 74 новоутворених громад.

Варто зазначити, що серед перших громад лише 52 громади повністю відповідали перспективним планам областей. Тому, щоб усі новостворені громади отримали додаткові повноваження і ресурси, передбачені законом, обласні ради почали вносити зміни до перспективних планів для відображення вже існуючих ОТГ, навіть якщо вони не повністю відповідали методиці і не були спроможними.

На Хмельниччині у 2015 році відбулося об'єднання 22 громад, в тому числі і Розсошанської. У 2016 році додалось ще чотири, де було проведено вибори і обрано нові органи місцевого самоврядування. Перші вибори у громадах були призначені на 25 жовтня 2015 року.

Сільські ради, такі як Розсошанська, Ружичанська та Андрійковецька, на місцях провели позачергові сесії, де вирішували питання створення ОТГ, а також відбувалися сходи сіл. Депутати сільських рад одноголосно прийняли рішення щодо об'єднання, а мешканці підтримали цю ініціативу. 13 серпня 2015 року на сесії Хмельницької обласної ради було прийняте рішення “Про утворення Розсошанської сільської об'єднаної територіальної громади і призначення перших місцевих виборів депутатів Розсошанської сільської ради об'єднаної територіальної громади та Розсошанського сільського голови”. До першого складу громади входили такі села: Ружичанка, Карпівці, Андрійківці, Нижчі Вовківці, Вищі Вовківці та адміністративний центр Розсоша.

Не можна не зауважити того, що створення об'єднаних територіальних громад дозволило збільшити власні доходи бюджетів ОТГ у розрахунку на 1 жителя відповідної території, майже по всіх ОТГ, у два рази [51]. Розсошанська громада стала реверсною, вона повертає гроші до держбюджету, адже заробляє на 1 жителя більше, ніж встановлено нормою Кабінету Міністрів України.

Важливо зауважити те, що податки, які сплачують підприємці громади, залишаються на місцях. На території громади розміщені потужні виробництва та підприємства, такі як: ТОВ “Хмельницьк – млин”, ДП “Укрветсанзавод”, ПРАТ “Укр Агро- НПК”, ВАТ “Агро корм”, ТОВ СГП “Агропромтехніка”, ТСЦ

“Поділля”, ПАТ “Укрнафта”, ТОВ “Західгазпромбуд”, аеропорт “Хмельницький”, залізнична станція Скібнево, проходять автошляхи М-12/Е50 (об’їзна Хмельницького) і Н03.

За період 2015–2017 років відбувалося становлення громади. На той період у громаді вже існували державні органи, установи, що здійснюють повноваження щодо: правоохоронної діяльності, реєстрації актів цивільного стану та майнових прав, пенсійного забезпечення, соціального захисту, пожежної безпеки та казначейського обслуговування.

19 жовтня 2018 року внаслідок добровільного приєднання до громади приєдналася Шумовецька сільська рада. Жителі Ярмолинецького та Хмельницького районів, побачивши розвиток Розсошанської територіальної громади, виявили бажання приєднатися також. У 2020 році відбулося приєднання ще таких сіл: Малиничі, Кудринці, Рижунці, Баламутівка, Лугове, Виноградівка, Слобідка, Михайлівка, Видошня, Іванівка, Королівка, Лука, Микитинці, Монастирок, Іванківці, Михалківці, Скаржинці, Лехнівка та Перегінка. Отож, загальна кількість сіл громади становить двадцять шість.

З цього часу почалася розбудова й оновлення вже новоприєднаних сіл. Першочергово були проведені капітальні ремонти доріг та проведення водопостачання, будівництво медичних амбулаторій, ремонти закладів освіти та оснащення їх всім необхідним обладнанням, будівництво спортивних майданчиків та ігрових площадок. Варто зазначити, що Скаржинецький ліцей вважається опорним на усю громаду, тобто цей заклад освіти є взірцем як по освітньому процесу, так і по зробленій роботі покращення будівлі.

Вже повністю оновлена Розсошанська територіальна громада є великою за своєю площею та потужною за своїми можливостями. Географічний центр громади майже збігається з місцерозташуванням міста Хмельницького, що є дуже вигідним чинником соціально-економічного розвитку території.

Не можна не згадати, що частка міжбюджетних трансфертів в загальному фонді сільського бюджету у 2018 році становила 24,9 %, у 2019 році – 28,3 %, у 2020 році – 22,7 %.

За даними таблиці 2.1 простежимо, як змінювався бюджет громади за останні п'ять років.

Таблиця 2.1 Бюджет Розсошанської територіальної громади у 2018–2022 рр.

Рік	Обсяг доходів бюджету, грн	Субвенції, грн	Спеціальний фонд, грн
2018	39795651,00	освітня субвенція – 8088600,00 додаткова дотація з державного бюджету – 2375051,00	192400,00
2019	53274800,00	Освітня субвенція – 10399300,00 грн додаткова дотація з державного бюджету – 1749177,00 медична субвенція – 3411500,00	236800,00
2020	63911360,00	освітня субвенція – 11201700,00 медична субвенція – 1035200,00 додаткова дотація з державного бюджету – 768900,00 інші субвенції з місцевого бюджету – 600000,00	250360,00
2021	129400950,00	освітня субвенція – 36945500,00 дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету – 1624531,00 субвенції з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 51459,00 субвенції з місцевого бюджету на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 200700,00	595770,00
2022	150676,558	міжбюджетні трансферти – 38431,248	676,000

Примітка. Складено автором відповідно до даних, наданих Розсошанською сільською радою

У забезпеченні доходів бюджету громади провідну роль відводиться юридичним особам загалом і підприємницькому сектору зокрема, оскільки саме

юридичні особи забезпечують чотири п'ятих усіх податкових надходжень бюджетів територіальної громади. Тому, виявлення ризиків наповнення дохідної частини бюджетів територіальної податковими надходженнями від юридичних осіб та пошук напрямів їх нівелювання є нагальними. Для забезпечення потреб об'єднаних територіальних громад можуть бути використані фінансові ресурси різних економічних агентів, зокрема, місцевих та центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, фінансових установ та неурядових організацій, а також іноземних держав та міжнародних фінансових організацій.

За час існування громади в аспекті місцевого соціально-економічного розвитку досягнуті такі результати: прокладання асфальтного покриття повністю у 10 селах, частково у 16; прокладання тротуарів та алей у всіх селах; проведення вуличного освітлення у всіх селах; будівництво водогонів у 10 селах, у всіх селах існує водопостачання та водовідведення; будівництво нових церков у 2 селах, закупівля необхідних речей для церкви проведена у всіх селах; будівництво великого спортивно-футбольного майданчику – 1 село (2 проєкт в реалізації); створення сільських пунктів пожежної охорони у 2 селах (2 в процесі реалізації); будівництво медичних амбулаторій здійснено у 5 селах; проведено капітальний ремонт (перекриття даху, утеплення фасаду, внутрішні роботи) у 7 школах громади та 4 дитячих садочках; проведена закупівля необхідного обладнання та гаджетів для навчання в усі заклади освіти тощо.

Об'єднані територіальні громади Хмельниччини, що були створені в 2015 році, показали загалом досить непогану динаміку свого розвитку, а їхні рішення в управлінні, реалізації проєктів за кошти власного та державного бюджетів, стратегуванні та просторовому плануванні можуть бути корисними для інших. Загалом, об'єднані територіальні громади Хмельниччини найбільше відповідають вимогам до утворення таких громад, визначеними законодавством: вони є достатньо великими, як за територією – в середньому понад 315 квадратних кілометрів, так і за населенням – понад 13 тисяч осіб.

Проведена в Україні реформа децентралізації дала надзвичайну незалежність органам місцевого самоврядування. Зокрема, відбулася передача

сільським, селищним, міським радам, тобто базовому рівню місцевого самоврядування, повноважень з розпорядження всіма землями державної власності, розташовані за межами населених пунктів у межах відповідних територіальних громад, крім земель, які залишаються у державній власності (наприклад, які використовуються органами державної влади, державними підприємствами, установами, організаціями на праві постійного користування, землі оборони, більшість земель лісгосподарського призначення, більшість земель природно-заповідного фонду та інших).

Завдяки таким позитивним змінам у Розсошанській територіальній громаді з'явилися ще більші можливості у розвитку сільського господарства. Ґрунтовий покрив території сприятливий для вирощування сільськогосподарських культур лісостепової зони. Місцеві родовища корисних копалин представлені незначними запасами вапняку, піску та глини. Понад 87 % території ОТГ займають землі сільськогосподарського призначення, 80 % яких складає рілля. Лісові ресурси мають, переважно, ґрунтозахисне значення і займають 4,5 % від загальної площі громади. Землі водного фонду займають 2,2 %.

Також громада навчилася професійно управляти своєю територією в умовах ринку землі. Перш за все, до апарату сільської ради приєднався землевпорядник, головним обов'язком якого є: відповідально збирати та аналізувати дані про всі землі на території громади, а саме: про земельні та інші природні ресурси громади у межах та поза межами населених пунктів, розподіл земель за формами власності та видами угідь, землі запасу (ті, що не надані у власність чи користування), розташування об'єктів нерухомості, їхні типи, господарське призначення та форма власності, розташування об'єктів з охоронними зонами, в яких обмежена господарська та інша діяльність.

Не можна не зауважити того, що Розсошанська сільська рада не відчужила жодну земельну ділянку у приватну власність. Це пояснюється тим, що існує бажання зберегти у громаді велику кількість земель, яка здається та в майбутньому може здаватися в оренду задля поповнення бюджету.

Земельні торги проводяться у формі електронного аукціону в режимі

реального часу в мережі Інтернет, за результатами проведення якого укладається договір купівлі-продажу, оренди, суперфіцію, емфітевзису земельної ділянки з учасником (переможцем) земельних торгів, який запропонував найвищу ціну за земельну ділянку, що продається, або найвищу ціну за придбання прав емфітевзису, суперфіцію, або найвищий розмір орендної плати, зафіксовані під час проведення земельних торгів.

Важливим аспектом у земельній реформі є піклування про довкілля та охорону об'єктів культурної спадщини. Розсошанська територіальна громада позначила на своїх картах землі, які призначені для насадження лісів та створення рекреаційних об'єктів, закладення або відновлення лісосмуг та інших полезахисних насаджень.

За період реформи відбулися зміни і у медичній сфері. Розвиток медичної структури став пріоритетом для місцевої влади. Деякі медичні заклади на території громади були передані на баланс громади, а ще побудовані нові ФАПи та амбулаторії. Мешканці громади можуть у будь-який час звернутися до свого сімейного лікаря, на базі амбулаторії можна пройти електрокардіографію, перевірити функції дихання, проблемні ділянки шкіри за допомогою дерматоскопа, здати необхідні аналізи, також надається стоматологічна допомога, невідкладна допомога тощо. В теперішній час пріоритетним є розвиток обласного госпіталю ветеранів війни, де лікуються та проходять реабілітацію наші воїни.

Не можна не загадати й про таку позитивну зміну, як присвоєння адреси об'єкту нерухомого майна електронно. За 5 робочих днів та абсолютно безоплатно сільська рада зможе зробити це для своїх жителів. Наприклад, коли мешканцю села потрібно якнайшвидше присвоїти адресу будинку, то він із відповідною заявою звертається до сільської ради, додаючи ще деякі необхідні документи, а державний реєстратор електронно реєструє. Отримати результати надання послуги заявник може особисто або через законного представника, поштовим відправленням на вказану при поданні заяви адресу (рекомендованим листом). А ще можливе присвоєння поштової адреси об'єкту нерухомого майна

(багатоквартирним житловим будинкам, домоволодінням, житловим будинкам садибного типу, індивідуальним дачним та садовим будинкам) повністю безоплатно але послуга надається протягом 30 календарних днів.

Реформа дає можливість ефективно співпрацювати з іншими сільськими радами. Наприклад, між Розсошанською сільською радою та Ярмолинецькою сільською радою підписано договір про співробітництво у сфері інклюзивної освіти. Відбувається фінансування Розсошанською сільською радою Ярмолинецького інклюзивного центру. А ще між двома громадами проводиться організація навчально-виховного процесу, який би задовольняв освітні потреби всіх дітей. Розроблена система надання спеціальних освітніх і фахових послуг для дітей з особливими освітніми потребами. Створений позитивний клімат у шкільному середовищі та поза його межами. Більшість дітей з особливостями психофізичного розвитку навчаються у загальноосвітніх школах, тому що реалізована модель інклюзивної освіти. Пріоритетними напрямками є сприяння соціальному, емоційному та когнітивному розвитку кожної дитини з тим, щоб вона відчувала себе неповторним, повноцінним учасником суспільного життя.

Розвивається співробітництво Розсошанської та Чорноострівської сільських рад в галузі бібліотечної справи. Основними напрямками співробітництва в бібліотечній справі є: проведення спільних наукових досліджень, організація конференцій, симпозіумів, вебінарів, культурних заходів та проведення святкових днів, документообмін та спільна видавнича діяльність. Діти та дорослі двох громад забезпечені повністю необхідною літературою для навчання, власного розвитку та написання різних видів робіт.

Отже, реформа децентралізації дала органам місцевого самоврядування безліч змін. Частина надходжень від податків на доходи фізичних осіб та від акцизу, усі надходження від податків на нерухомість та на землю, а також орендна плата за землю та майно залишаються у бюджеті громади, а рада громади самостійно встановлює ставки податків та зборів. Громада сама залучає інвесторів реалізовувати вигідні проєкти і зможе залишати зароблені кошти на власний розвиток.

Важливим є те, що завдяки цій реформі територіальні громади можуть спільно вирішувати проблеми між собою, а також об'єднувати кошти. Органи місцевого самоврядування можуть здійснювати співробітництво у сферах: соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку, бюджету, фінансів і цін, управління комунальною власністю, житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку, будівництва; освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища, соціального захисту населення, забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо [52, с. 62; 53, с. 49].

2.2. Дослідження перспективних напрямів розвитку Розсошанської територіальної громади

На сьогодні кожна територіальна громада розмірковує, яким чином розвивати інвестиційний потенціал та формувати сприятливі умови для залучення інвестицій, формувати привабливий інвестиційний клімат, а також які грантові напрями застосовувати для залучення коштів. Використання додаткових механізмів та джерел фінансування сприятиме формуванню позитивного іміджу та розвитку кожної територіальної громади. Дотримання обґрунтованого алгоритму та розвиток навичок щодо залучення коштів з альтернативних джерел стануть, в свою чергу, визначальним фактором успіху у реалізації ініціатив місцевого розвитку відповідних територіальних громад.

Для окреслення перспективних напрямів розвитку Розсошанської територіальної громади необхідно проаналізувати її сильні та слабкі сторони (внутрішній аспект), а також можливості, що відкриваються перед нею, та загрози, які слід ураховувати (зовнішнє середовище). Інструментом, який дозволяє це зробити, є SWOT-аналіз (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз для визначення стратегічних пріоритетів розвитку Розсошанської територіальної громади

Сфера	S (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	W (СЛАБКІ СТОРОНИ)	O (МОЖЛИВОСТІ)	T (ЗАГРОЗИ)
Інфраструктура Мобільність Дороги	<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне розташування; - розвинена мережа промислового транспорту; - капітальний ремонт дорожнього покриття; - наявність комунальної техніки; - всі сільські та дороги місцевого значення позначені дорожніми знаками та відповідними розмітками; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність достатньої кількості місць для паркування; 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення фінансування з державного бюджету коштів на утримання доріг; 	<ul style="list-style-type: none"> - небезпека дорожнього руху та руйнування дорожньої інфраструктури (у зв'язку з проїздом великогабаритного транспорту)
Вода Відходи	<ul style="list-style-type: none"> - упорядкована система утилізації відходів; - у кожному селі працюють комунальні служби і прибирають місцевість; - забезпечення водопостачання та водовідведення у всіх населених пунктах; 	<ul style="list-style-type: none"> - мешканці самовільно викидають сміття у недозволеному місці; 	<ul style="list-style-type: none"> - утилізація відходів за рахунок переробки сміття; 	<ul style="list-style-type: none"> - надмірне накопичення сміття; - аварійні відключення водопостачання;
Економіка Бізнес Землекористування Володіння землею Водні об'єкти	<ul style="list-style-type: none"> - широко розвинена галузь сільського господарства; - у комунальній власності громади знаходиться близько 25 тис. га земельних ділянок; - забезпечення учасників АТО та військових земельними ділянками; - достатня кількість водних об'єктів; 	<ul style="list-style-type: none"> - деякі договори оренди не відповідають чинному законодавству і до бюджету громади не надходить потрібна сума; 	<ul style="list-style-type: none"> - подальший розвиток сільського господарства; - приведення у відповідність всієї документації; - громадський контроль за лісовими та водними об'єктами; 	<ul style="list-style-type: none"> - підприємцями здійснюється чисельна вирубка лісів, які знаходяться в постійному користуванні;
Соціальний захист Охорона здоров'я Освіта Спорт	<ul style="list-style-type: none"> - наявність безбар'єрного простору в громаді; - наявність інклюзивного центру для дітей з особливими потребами; - у кожному селі наявні заклади освіти; - наявність достатньої кількості ФАП та амбулаторій, які оснащені медичним обладнанням, ліками, інвентарем та комп'ютерною технікою; - наявність спортивних майданчиків та міні спортивного клубу. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестача медиків вузьких спеціалізацій; - недостатньо розвинена фізична культура у мешканців; 	<ul style="list-style-type: none"> - розбудова спортивної інфраструктури; - надання робочих місць медикам усіх спеціалізацій; - надання робочих місць вчителям, психологам, педагогам-організаторам тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення здоров'я жителів чи невчасно поставлений діагноз жителів ТГ;

Примітка: Складено автором

У ході проведеного аналізу встановлено, що туристично-рекреаційні ресурси громади використовуються не повною мірою. Дослідивши всі ліси,

водні об'єкти та цікаві місця Розсошанської територіальної громади, можна зробити висновок про перспективність розвитку екотуризму. Для цього наявні: чиста вода й належні санітарні умови, відновлювальна енергія, відповідальне споживання, збереження екосистеми та ін.

Розпочати подорож громадою я рекомендую з мальовничого села Розсоша, що розташоване неподалік міста. По дорозі до села ви будете насолоджуватися неймовірними краєвидами лісів, вдалині буде виднітися річка, а поля із золотим колоссям та соняшниками будуть тішити ваше око. Першою зупинкою можливий величезний ставок в самому центрі села. Тут ви зможете зупинитися на нічліг в наметі, покупатися чи порибалити.

Наступним пунктом можливе село Нижчі Вовківці, де ви зможете посмакувати делікатесом – равликами. Равликова ферма займає 25 соток земельної ділянки з 30-ти. Равлики живуть під дерев'яними щитами, харчуються спеціальним кормом і рослинами. Під час відвідування равликової ферми, окрім оглядової екскурсії та розповідей про життя равликів, гостям пропонують дегустацію равликової продукції – равлик фарширований під соусом, канапки з равликовою ікрою та канапки з м'ясом равлика та овочами. Також є можливість замовити доставку продукції.

Також у селі Виноградівка зможете завітати на тюльпаново-нарцисове поле весною, літом – поле лілій та троянд, восени – жоржин. Свою колекцію квітів орендарі поля поповнюють новинками, які щойно з'являються на світовому ринку. Цибулини замовляють переважно з Нідерландів.

А ще задля повної насолоди є можливість відвідати аероклуб на території громади. Організуються парні та групові оглядові польоти над містом Хмельницький, польоти до Кам'янця-Подільського та Меджибожа.

Отож, на всій території Розсошанської територіальної громади є все для екотуризму, де люди зможуть відпочити, покупатися у чистих водоймах, порибалити, спробувати місцевої їжі, політати та поспілкуватися з мешканцями і зрозуміти, яким є цей край. І меценати, які надзвичайно люблять природу, зможуть допомогти апарату сільської ради у розвитку цієї сфери.

Таким чином, необхідне запровадження адаптаційного підходу, який дозволяє розробити заходи з охорони довкілля, враховуючи особливість, масштабність і форми прояву екологічних загроз. Сутність адаптаційного підходу полягає у системному пристосуванні до умов зовнішнього середовища, з врахуванням успішного планування регіонального розвитку, що впливає на функціонування тої чи іншої території. Такий розвиток включає стратегії та програми, здійснення яких дозволяє громаді адаптуватися до економічних змін задля поліпшення свого конкурентного становища за допомогою людських ресурсів, інформації та технології, капіталу та інфраструктури.

На нашу думку, Розсошанській громаді слід використовувати більш потужні інформаційні канали у розміщенні оголошень чи пропозицій, це можуть бути інвест- та бізнес-форуми, телевізійні проєкти, використання популярних соціальних мереж (в наш час це Інстаграм та ТікТок) задля залучення ще більше інвесторів. Варто пам'ятати, що в комунікації головне – це історія та інформація, яку просувають. Наприклад, варто розглянути просування інформації у мережі Інтернет. Вказати, що сільська рада підтримує розвиток підприємництва на території та запрошує усіх охочих реалізувати себе у садівництві, вирощуванні овочів та ягід, фермерстві, скотарстві, землеробстві тощо. Слід точно пообіцяти майбутнім підприємцям надання в оренду земельної ділянки, допомозі часткового відшкодування вартості посадкового матеріалу на перший час та реалізувати переробку та реалізацію урожаю. І всі заявки розміщувати на сайті Розсошанської громади чи в інших соціальних мережах.

Перспективними для територіальної громади також можуть бути такі механізми фінансування їх розвитку, як ендаумент та краудсорсинг. Ендаумент-фонд – найбільш прозорий інструмент доброчинності; це цільовий фонд, призначений для використання в некомерційних цілях. Найбільш популярні сфери застосування цільового капіталу таких фондів – традиційно некомерційні: охорона здоров'я, соціальна підтримка, освіта, наука, охорона довкілля, культура, мистецтво тощо. А краудсорсинг – це залучення людських можливостей для спільного вирішення певних проблем чи втілення проєктів.

Якщо завдяки краудфіндингу спільними зусиллями збирають кошти, то в краудсорсингу спільними зусиллями виконують конкретну роботу – це може бути як фізична допомога, так і щось безособове. Завдяки краудсорсингу вся запланована ідея може бути реалізована силами звичайних людей – волонтерів та просто небайдужих осіб. Для цього до органів управління територіальною громадою слід залучати активних, ерудованих кваліфікованих, зацікавлених у її розвитку спеціалістів.

Таким чином, інноваційні інформаційні технології допомагатимуть Розсошанській територіальній громаді планувати розвиток своїх територій, залучати інвесторів, публікувати містобудівну документацію онлайн і ставати більш відкритою та прозорою.

2.3. Особливості функціонування органів місцевого самоврядування за умов діджиталізації суспільного життя

Реформа децентралізації охоплює безліч напрямів, в т.ч. цифрову трансформацію територіальних управлінських систем. Варто зауважити, що нова політика Східного Партнерства до 2025 року визначає нові довгострокові цілі, спрямовані на реагування на нові пріоритети, зміцнення стійкості до вирішення загальних проблем, сприяння сталому розвитку та продовження забезпечення конкретних результатів для громадян, однією з яких є забезпечення стійкої цифрової трансформації [54, с. 112].

Не можна не згадати того, що в Україні розроблений та функціонує сервіс “Розумне місто”, що містить ІТ-інструменти та відповідні модулі для оптимізації процесів публічного управління та самоврядування, а також підвищення прозорості влади. Сервіс є гнучким, тобто його модулі здатні підлаштовуватися під будь-які типи населених пунктів та ОТГ. Саме цей сервіс визначив найголовніші пріоритети задля зручного та зрозумілого користування сайтом, а саме: можливість розроблення модулів власноруч та додавання їх до меню свого міста, зручний та зрозумілий інтерфейс, багатофункціональність,

можливість встановлення додаткових модулів, розподілення доступу до модулів залежно від вибраного міста, створення особистого кабінету тощо.

Хмельницька територіальна громада у своїй практиці використовує такий сервіс та має відповідний сайт “MyCity”, де мешканці міста без зайвих зусиль мають змогу замовити за спрощеною процедурою адміністративні послуги в ЦНАП. А також через “Кабінет мешканця” доступні 36 електронних адміністративних послуг, серед яких придбання електронного квитка, запис до лікаря чи малюка до садочка, для батьків новонароджених хмельничан забезпечено доступ до сервісу “єМалятко”, запис до електронної черги онлайн тощо. Також можна отримати такі державні послуги, як дозвіл на спеціальне водокористування, видача дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства, декларація про відходи, державна реєстрація потужності. Єдина інформаційна система міста підключена до державного порталу “Дія” та інших державних реєстрів.

Портал MyCity має чотири напрямки: АНАЛІЗУЙ – портал відкритих даних, ЖИВИ – електронні сервіси та послуги, ВІДПОЧИВАЙ – інформаційний портал, ІНВЕСТУЙ – інвестиційний портал. Але цей сервіс ще потребує суттєвих вдосконалень. Для представників бізнесу не надано конкретної інформації, способів та напрямків реалізації бізнесу та інше. Немає інформації щодо державних та донорських програм, приватних ініціатив підтримки підприємців в умовах війни, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України.

У 2017 році відбулося навчання депутатів міської ради, державних службовців та посадовців органів місцевого самоврядування щодо подання електронного декларування. Система електронного декларування є інструментом, який здатний підвищити ефективність і керованість нашої держави, адже така система сприятиме усуненню корупційних ризиків у роботі держслужбовців, позитивно вплине на їхню роботу й дасть змогу підвищити їхній авторитет.

На сайті Хмельницької обласної ради вказана інформація про те, що коли вам стали відомі можливі факти порушення антикорупційного законодавства

працівниками Хмельницької обласної ради, керівниками комунальних закладів, які знаходяться в управлінні обласної ради, за наявності обґрунтованого переконання, що інформація є достовірною, ви зможете повідомити електронною поштою або за відповідним номером телефону.

Що найбільше заслуговує уваги – це електронні петиції громадян. Відповідно до частини 1 статті 23-1 Закону України “Про звернення громадян” встановлено, що “громадяни можуть звернутися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування з електронними петиціями через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об’єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції” [55].

З метою запровадження інноваційних механізмів участі громадян у розв’язанні місцевих проблем, налагодження результативної співпраці громадян і органів місцевого самоврядування у Хмельницькій міській та Хмельницькій обласній радах діють системи електронних петицій. Відповідні ОМС для забезпечення діяльності систем електронних петицій використовують сервіс <http://e-dem.in.ua/>. “Єдина платформа місцевої електронної демократії” (скорочено – e-DEM), яка має на меті надати громадянам легкий і зручний доступ до використання кількох інструментів електронної демократії, в т. ч. до електронної петиції.

З 2021 року мешканці Хмельницької та інших громад мають змогу подавати електронні петиції через застосунок “Дія”. Петиції можна переглянути, подати та підтримати в застосунку та на Порталі. Крім того, користувачі зможуть легко поширити їх в соціальних мережах чи роздрукувати QR-код для збору підписів. Підписанти будуть отримувати сповіщення про стан розгляду підтриманих ними петицій, а також бачити відповіді на них.

Чинний механізм взаємодії громадян та влади через електронну петицію відображений на рисунку 2.1. Цей механізм має на меті забезпечення максимально ефективного вирішення основних суспільно значущих питань громадян. При цьому, варто дотримуватись сукупності принципів ефективної

взаємодії громадян та влади. Зокрема, принцип відкритості, прозорості, відповідальності, компетентності, професіоналізму, підтримки двосторонньої комунікації, послідовності, точності. На період 29 листопада 2022 року Хмельничанам пропонують проголосувати за такі петиції: “Заборона акустичного насилля у вигляді волаючої реклами на Проскурівській” (зібрано 125 підписів), “Встановлення обмежувачів швидкості руху на вулиці Січових стрільців” (підписала 41 особа).

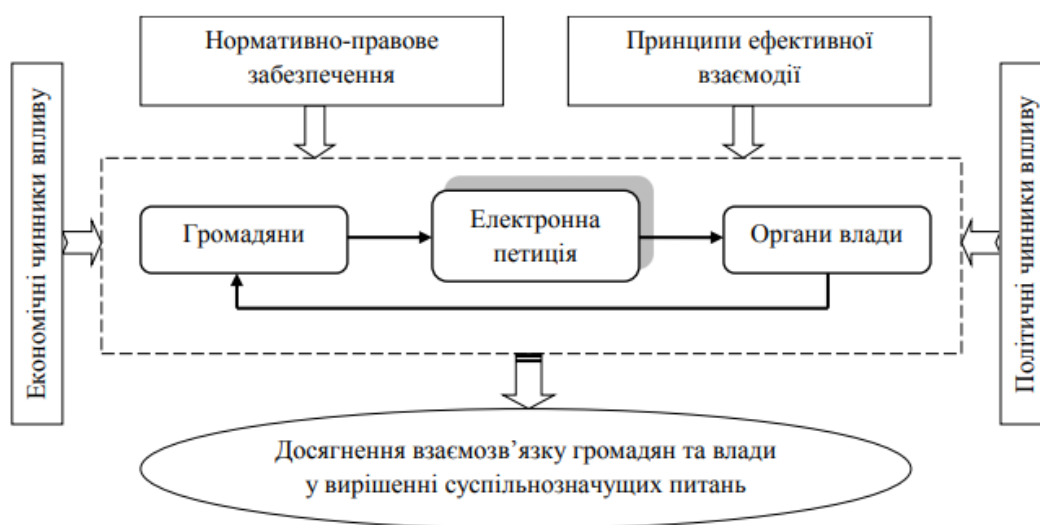


Рисунок 2.1 Механізм взаємодії громадян та влади через електронну петицію

Джерело: [56, с. 207]

Отже, електронні петиції сприяють прозорості діяльності місцевої влади, оскільки запити до органів місцевого самоврядування та їхні відповіді стають відомими широкій громадськості. Інструмент також сприяє громадським консультаціям та мобілізації громадськості через соціальні мережі або висвітлення у засобах масової інформації.

Крім іншого, діджиталізація стала одним з найбільш ефективних чинників зменшення розриву між доступом до можливостей сучасного села та міста. Так, в умовах тотальної урбанізації в усіх наявних у селах та селищах сервісів децентралізація та діджиталізація створюють чудову основу для відродження сільської місцевості.

Перш за все, на території Розсошанської громади забезпечений

безперешкодний доступ до Інтернету на швидкості 100 та більше Мбіт/сек. Тому мешканці сіл мають змогу спілкуватися через соціальні мережі, бути завжди проінформованими, ділитися своїми думками, враженнями, фотографіями, реєструватися та проходити різні курси та марафони, а школярі – навчатися.

Розсошанська територіальна громада має свій сайт <https://rozsoshanska-gromada.gov.ua>, де мешканці сіл у вільному доступі можуть ознайомитися з рішенням чергових та позачергових сесій та сесій виконавчого комітету, а також дізнатися необхідну інформацію щодо особистого прийому сільського голови чи різних спеціалістів, знайти інформацію щодо депутатів, старост або працівників громади. На сайті вказана електронна адреса та номер служби у справах дітей Розсошанської сільської ради та номер телефону гарячої лінії з попередження домашнього насильства та торгівлі людьми. На офіційному сайті громади є спеціальне відділення “Міністерство та комітет цифрової трансформації інформує”, де кожен може подати заявку на отримання грошової допомоги від міжнародних організацій, внутрішньо переміщені особи мають дізнатися інформацію щодо допомоги в пошуку роботи, як отримати державну виплату чи державну допомогу по безробіттю. Пенсіонери в змозі онлайн подати документи на видачу, заміну чи переоформлення пенсійного посвідчення, отримати довідки про перебування на обліку, про доходи пенсіонера та про доходи пенсіонера для субсидій.

Також тепер можна зареєструвати шлюб без зайвих проблем. Мешканці сіл можуть на електронну пошту секретаря сільської ради надіслати заяву, всі необхідні документи і через 30 днів їх шлюб буде офіційно оформлено. На період воєнного стану шлюб можна зареєструвати в той самий день, подавши відповідну заяву до будь-якого відділу державної реєстрації актів цивільного стану.

Сайт Розсошанської громади розроблено дуже інформативно та доступно. Мешканці сіл мають змогу надсилати свої скарги чи пропозиції на електронні пошти різних спеціалістів, секретаря та сільського голови. А ще можна відволіктися від щоденної інформації, новин та оголошень і подивитися фото та

відео різних свят громади, шкільних дзвоників чи випускних вечорів. Що важливо, сайт доступний для людей з порушенням зору.

У своїй роботі апарат сільської ради користується різними електронними системами документообігу, такими як “Аскод”, “Megapolis. Документообіг” та “Стратег. Старт”. І це в деякій мірі полегшує роботу працівникам, адже скорочуються терміни підготовки та виконання документів і водночас з’являється більше можливостей якісно підготувати їх, процес роботи з документами є прозорим та контрольованим на будь-якій стадії, зменшується навантаження на працівників, а також відбувається економія часу та паперу. Для керівника система електронного документообігу також значно полегшує життя, тому що можливий контроль за виконанням підлеглими документів і доручень, а також зручний пошук документів, видача завдань, у т. ч. не прив’язаних до документів (так звані усні доручення), можливість у будь-який час працювати з відсортованими за пріоритетністю документами (у т. ч. з віддаленого робочого місця або мобільного пристрою).

Що важливо, кожен працівник сільської ради забезпечений електронним цифровим підписом. За допомогою послуг електронного цифрового ключа можна підписувати електронні документи, користуватися електронними послугами, реєструватися на державних порталах тощо. Документи, підписані за допомогою електронного цифрового ключа, мають таку ж саму юридичну силу, як і звичайні. Це дуже практично та ефективно у використанні, наприклад, коли головний спеціаліст-юрисконсульт сільської ради через поважні причини не може бути присутнім на судовому засіданні, то має змогу написати клопотання про перенесення судового засідання, підписати його електронним підписом та надіслати на електронну пошту відповідного суду.

Відомості про земельні ділянки, що містяться в Державному земельному кадастрі України, є відкритими та опубліковані в мережі Інтернет. І це також полегшує життя і мешканцям, і апарату сільської ради, адже серед позитивних результатів оприлюднення даних про земельні ресурси необхідно відзначити: соціальний ефект, який полягає у доступі та прозорості земельно-кадастрової

інформації, спрощенні процесу оформлення і розпоряджання громадянами своєю власністю, економічні вигоди для держави – це підвищення ефективності системи оподаткування, розроблення заходів щодо пришвидшеного прийняття управлінських рішень, екологічні наслідки, що проявляються в зростанні ефективності та раціональному земле- і природокористуванні, використанні земель за цільовим призначенням, у захисті від неправового вилучення земельних ділянок під забудову. Хоча у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану, публічна кадастрова карта була відключена для усіх, держслужбовці мають доступ до резервних сайтів з ідентичною інформацією.

Також електронні зміни відбулися у системі закупівель. З 2016 року почали з'являтися різні системи, які проводили угоди між замовником та постачальником прозоро та відкрито для усіх. Завдяки електронній системі “Prozorro” державні тендери стали відкритими для чесного бізнесу. Цікавим є те, що коли замовник публікує на одному майданчику всю документацію, де описує предмет закупівлі його характеристики та вимоги до постачальника, ця інформація потрапляє до центральної бази даних і дублюється на всіх майданчиках. Якщо бізнесу цікава вказана інформація, він готує свою пропозицію, а також від час періоду уточнень постачальник анонімно може звернутися до замовника через онлайн форму та поставити уточнюючі запитання. Запитання та відповіді відображаються на сторінці тендеру. За час функціонування електронної системи закупівель Prozorro, Розсошанською сільською радою було проведено близько 250 процедур закупівель, з них 148 – процедур “відкриті торги”.

Цифрові зміни відбуваються і в освітньому процесі. Усі 10 закладів дошкільної освіти та 9 шкіл забезпечені високошвидкісним Інтернетом, комп'ютерами, ноутбуками, інтерактивними дошками, мультимедійними проєкторами й електронними книгами. Також у школах впроваджені електронні щоденники й журнали, де учні без зайвих проблем будуть знаходити домашнє завдання, виконувати його та знати всі свої оцінки. Під час пандемії коронавірусу популярними стали уроки онлайн – не виходячи з дому і на

відстані. Вже другий рік учнівські олімпіади проводяться також дистанційно. Наради, семінари, вебінари для вчителів чи керівників закладів відбуваються у онлайн-режимі. Останній вебінар, які проходили вчителі та вихователі, стосувався цифрової та медіаосвіти. Під час занять представників закладів навчали, як забезпечити цифрову та медіа-компетентність учнів, щоб вони були в безпеці онлайн. Керівники закладів освіти проходять зараз навчання “Основи кібербезпеки: кібергігієна та методи викладання”. Хмельниччина першою долучилася до впровадження безпечних інформаційно-комунікаційних технологій в територіальних громадах краю.

Не можна не звернути увагу на те, що все більше люди використовують соціальні мережі як джерело новин. Спостерігається така тенденція серед мешканців сіл громади: хтось виставляє оголошення чи прохання, його репостять і в реальному житті дають пораду чи допомагають людині. Завдяки таким оголошенням мешканці та працівники сільської ради щодня допомагають внутрішньо переміщеним особам (а таких у Розсошанській територіальній громаді 5000 осіб) та долучаються до грошових зборів для військових.

У Розсошанській громаді проживає чимало блогерів, серед яких є блогер-мільйонник. Ці люди і їхні блоги є корисними у повсякденному житті, вони мають вплив на світогляд користувачів /читачів /підписників, виконують комунікативну функцію та в певній мірі спонукають до дій та вчинків. Блогерство руйнує загальні жанрові стандарти, оскільки поєднує в собі довідку, коментар, рецензію, листування, репортаж і бесіду, не претендуючи ні на що жанрово, але створює передумови для активної деканонізації жанрів. У блогах ми бачимо прояви відвертості, які не можуть собі дозволити транслювати традиційні медійні засоби. Вони сьогодні є живими свідченнями, живою інформацією, нагадуванням і пам'яттю.

Отже, дослідивши діджиталізовані зміни Розсошанської територіальної громади, можна зробити такі висновки:

1. На сайті громади можна додати ще більше вкладок задля більшої активізації населення. Наприклад, створювати щотижня або щомісяця важливі

опитування щодо покращення якості життя, щодо прийняття рішень тощо. Постійний збір громадської думки – важливий крок на шляху до налагодження повноцінної позитивної взаємодії з мешканцями, побудови спільного простору довіри, розв’язання нагальних завдань.

Варто зазначити, що волонтерство стало невід’ємною частиною нашого життя. Тому на сайті Розсошанської територіальної громади варто створити перелік волонтерських фондів, яким допомагає громада. Щодня оновлювати інформацію щодо збору коштів, різних потреб суспільства й військових і звіти.

2. Налагодити надійну кібербезпеку для громади. Місцеве самоврядування працює з багатьма даними і має безліч сайтів, меседжерів, додатків, а у наш час існує досить багато кіберзлочинців, які можуть посягнути на цікаву інформацію. Що я помітила на практиці – це те, що працівники сільської ради дійсно дотримуються правил задля безпеки: встановлені паролі на кожному комп’ютері, у сільського голови та секретаря ради є особистий токен, а також підтвердження через електронну пошту.

Жоден робочий день не минає без листування. Реальною загрозою можуть стати фішингові листи. Якщо лист викликає підозру, необхідно звернути увагу на терміновість прохання, правильність написання сайту, спливаючі вікна. Задля більшої безпеки рекомендується встановити графічний ключ задля розблокування екрану смартфона чи комп’ютера, а пізніше встановити біометричні дані, такі як відбитки пальців, сканування сітківки та обличчя.

3. Варто створити ще більш безпечне середовище, тобто встановити більше камер відеоспостереження, особливо в людних місцях, фіксувати порушення правил дорожнього руху, проводити відеонагляд за транспортною інфраструктурою та створити інформаційні зупинки для мешканців. Було б дуже добре забезпечити безкоштовним вайфаєм у громадських місцях, закладах культури та освіти.

4. Пропонується проводити семінари та практикуми серед мешканців сіл щодо цифрової грамотності. Людей поважного віку навчати користуватися такими додатками як Helsi, “Дія”, а також оплачувати комунальні послуги

онлайн.

5. Доцільно повністю перевести громаду у смартфон. Тобто, як стати на чергу в дитячий садок, як записатися до лікаря, як сплатити штраф чи оплатити комуналку – це майже всім відомо та доступно. Потрібно розширювати свої адміністративні послуги онлайн, наприклад реєстрація транспортного засобу чи отримання номерного знаку, отримання всіх необхідних довідок. Доречно створити і власний додаток з цікавими туристичними місцями й пам'ятками, які необхідно відвідати туристам.

Отже, цифрова трансформація безпосередньо торкнулася органів місцевого самоврядування. В Україні використовуються такі проекти: “Розумне місто”, електронне декларування, електронні петиції, можливість онлайн запису до лікаря, сплати комунальних послуг чи отримання адміністративних послуг. У доповнення, можна запропонувати ще більш охоплюючий додаток для територіальної громади, який включає в себе такі функції: відеоспостереження за громадськими місцями міста, заходи щодо попередження та захисту від домашнього насильства, жорстокого поводження з тваринами, попередження та сповіщення щодо зниклих дітей тощо.

Розсошанська територіальна громада з самого початку свого об'єднання розпочала розбудову у діджиталізованому світі. Запроваджено досить багато новинок в цифровий світ: сайт громади, електронний документообіг, освітні цифрові трансформації, але щодня їх слід покращувати та вдосконалювати. Тому нами запропоновані деякі додаткові цифрові можливості для громади.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КРАУДСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Специфіка впровадження і досвід застосування краудсорсингу у сфері публічного управління

Мережеві технології використання знань необмеженої кількості людей викликають інтерес у різних сферах діяльності, оскільки вони дозволяють без суттєвих додаткових витрат прискорити прийняття управлінських рішень, розробку технологій, продуктів, послуг [1, с. 24]. Основне зусилля мережевої структури спрямоване на збереження відмінностей між окремими партнерами (і тим самим на розмаїття їх ресурсів) за одночасного визнання ними колективних цінностей і прагнення до досягнення спільних цілей шляхом активного включення до процесів прийняття рішень.

В основу краудсорсингу (від англ. crowd – “натовп” і sourcing – “підбір ресурсів”) покладено застосування т. зв. крауд-технології, що означає взаємодію з необмеженим колом осіб (на підставі публічної оферти) за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу, для виконання специфічних завдань [1, с. 25–26; 15, с. 330; 17, с. 64]. Краудвиробництво постає як “діяльність, яка може бути здійснена тільки зусиллями відкритого мережевого співтовариства” [7, с. 75].

Суб’єктами краудсорсингу виступають Інтернет-аудиторії, характеристиками яких є гетерогенність, наявність певних умінь чи навиків, а також акцент на дії. Важливою умовою краудсорсингу є відкритість. Характерною ознакою також є поділ завдання на доступні для виконання одним учасником частини. Комунікативний процес краудсорсингу відбувається між ініціатором (замовник), посередником (крауд-платформа) і виконавцем (“натовп”) шляхом двосторонньої симетричної взаємодії між ініціатором та

виконавцем за допомогою спеціальної платформи [57, с. 73].

Застосовуючи крауд-технології, для отримання очікуваних результатів особливу увагу звертають на фактор мотивації “натовпу” для створення єдиного соціально-комунікаційного середовища. Як припускає С.Н. Ганущин [8], учасниками краудсорсингу є особи, фундаментальні потреби яких у безпеці, причетності, повазі і самоповазі вже є задоволеними, тому вони прагнуть самоактуалізації (найвищий щабель “піраміди Маслоу”). У процесі участі в краудсорсингових проєктах відбувається задоволення потреб більш високого ґатунку – соціальне визнання, самоствердження, відчуття потрібності іншим, або ж це може бути участь заради розваг.

Успішний розвиток краудсорсингових проєктів спростовує уявлення про економічну вигоду як єдиний критерій раціональності поведінки. У багатьох проєктах, насамперед соціальної та освітньої спрямованості, виконавці не отримують за виконану роботу жодної винагороди, окрім згадування у списках учасників. Тому краудсорсинг ґрунтується на природному бажанні безкоштовно або за невелику ціну поділитися своїми ідеями з іншими, виключно через потребу побачити їх втіленими у реальності [14, с. 214].

Врахування такої мотивації поведінки “натовпу” і використання його ресурсу обумовлює зменшення вартості виконання завдань порівняно з традиційними інструментами й методами. При цьому використовуються колективний інтелект і синергія взаємодії необмеженої кількості працівників з різними компетенціями, у т. ч. талановитих, досвідчених, надзвичайно обдарованих [13, с. 425].

Для дослідження феномена краудсорсингу застосовують такі підходи:

- управлінський – розглядає крауд-практики як засіб для виконання завдань управлінського змісту та механізм регулювання всередині організації шляхом виявлення ідей з подальшим їх перетворенням на управлінські рішення;
- фінансово-економічний – розглядає крауд-практики як міжсуб’єктні відносини фінансового спрямування;
- маркетинговий – краудсорсинг розглядається через модель взаємодії зі

споживачами послуг;

– інформаційний – розглядає крауд-практики як спосіб обміну інформацією та управління знаннями [8, с. 83].

Сильними сторонами краудсорсингу є (рисунок 3.1):

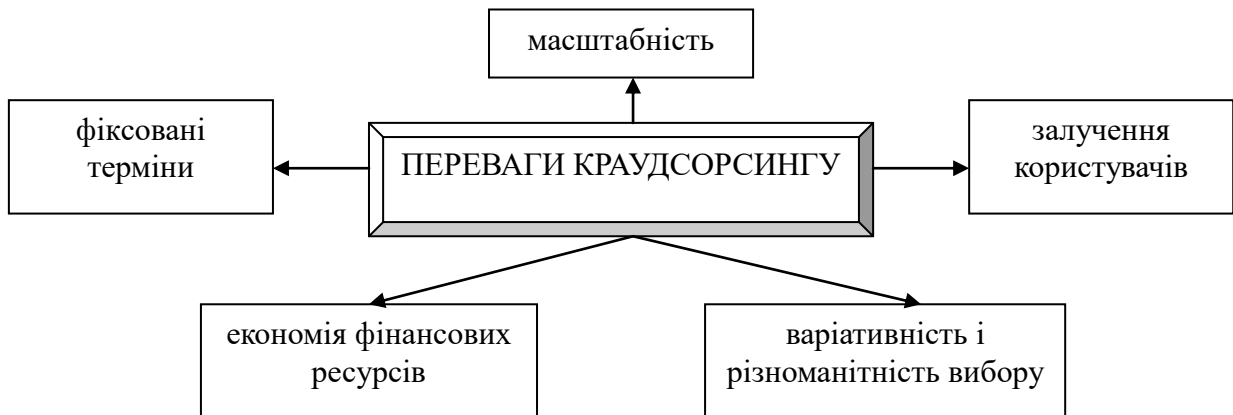


Рисунок 3.1 Переваги краудсорсингу

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17]

1) масштабність: пропонуючи виконання завдання великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає значного охоплення аудиторії, при цьому не докладаючи додаткових ресурсів або зусиль;

2) залучення користувачів: коли працівник виконує завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, він мотивований і цінний для організації. Аналогічний ступінь залученості можуть генерувати масові акції, флешмоби. Провідні бренди підтверджують, що ідеї та контент, отримані за допомогою краудсорсингу, в разі ефективніші, ніж ті, що створені традиційними способами;

3) варіативність і різноманітність вибору: звичайно, це більшою мірою стосується створення будь-якого виду контенту або пошуку рішення, оскільки замовник отримує в своє розпорядження сотні, а то й тисячі варіантів; до того ж, краудсорсинг не має територіальних обмежень;

4) єдино можливий варіант: коли виконання завдання можливе виключно із застосуванням технологій краудсорсингу. Це у першу чергу стосується наукової сфери, де унікальність рішення набагато важливіша, ніж його

креативність. Багато складних питань (космос, медицина, технології) були успішно вирішені звичайними людьми, а не професійними вченими. Просто саме їм у цій конкретній ситуації вдалося зробити те, що не змогли втілити в життя кваліфіковані фахівці;

5) фіксовані терміни: більшість краудсорсингових проєктів має чітко окреслені терміни;

б) економія фінансових ресурсів: найчастіше краудсорсинг дозволяє досягати результатів з мінімальними витратами. У першу чергу, це обумовлено тим, що фінансову винагороду отримує тільки один або кілька переможців, а залучених людей набагато більше. Також враховується економія маркетингової складової.

Отже, використання Інтернету дозволяє просто і відносно дешево організувати взаємодію споживачів, скоординувати їх діяльність, спрямувавши її на виконання завдання. Краудсорсинг надає значимість створюваному продукту і зміцнює корисні зв'язки між споживачами та організацією, підвищує конкурентоспроможність, дозволяє досягти поставлених цілей максимально ефективно, здійснюючи мінімум витрат [58, с. 508].

Водночас крауд-концепція має певні недоліки у використанні, зокрема в межах теорії управління:

1) ключовим постулатом противників краудсорсингу є те, що “натовп” не може бути розумний. Він не здатний створити щось цінне, тому що складається з різних людей, які не зможуть домовитися і виробити ефективне рішення. Найчастіше рішення отримують, використовуючи принципи самоорганізованої спільноти, коли сам натовп послідовно відсікає неправильні рішення і в підсумку видає позитивний результат. Проте можливі ситуації, коли цей вибір за них повинен зробити замовник;

2) несправедливий принцип винагороди: винагороду отримує тільки обмежена кількість людей, решта працює безкоштовно. Це породжує твердження, що професіонали не звертають увагу на технології краудсорсингу, оскільки цінують свій час і не бажають його втрачати. Проте, якщо брати до уваги креативний краудсорсинг, де необхідно створювати складні трудомісткі

продукти, то майже всі платформи пропонують спочатку працювати на базі прототипів або обмежених рішень, і тільки, коли замовник визначається з одним або кількома фіналістами, вони продовжують роботу над повноцінним рішенням. Для багатьох фахівців з країн, що розвиваються, краудсорсинг може виступати основним джерелом доходу;

3) краудсорсинг не завжди є найдешевшим способом (наприклад, створення дизайну чи логотипу часто дешевше замовити у дизайнера). Потреба виділяти ресурси на перегляд варіантів, рекламну підтримку, спілкування з аудиторією також вимагає залучення додаткових ресурсів;

4) витік інформації, що потребує швидкого патентування результатів [14, с. 217–218; 15, с. 333; 16, с. 122; 17, с. 64].

Окреслений Україною курс на розбудову “цифрового” суспільства дає змогу за допомогою електронних пристроїв ефективно взаємодіяти з органами публічної влади [9, с. 55]. Органи публічного управління активно створюють діалогові інтернет-майданчики, формують канали зворотного зв’язку з використанням інформаційно-комп’ютерних технологій [10, с. 17]. Власне, однією з найбільш поширених технологій соціальних комунікацій стає краудсорсинг.

Крауд-технологія знайшла відображення у багатьох процесах публічного управління, соціальної сфери і господарської діяльності (рисунок 3.2).

Технологія краудсорсингу базується на тому, що у соціумі завжди наявний “креативний пласт”, готовий безоплатно або за символічну плату генерувати різноманітні ідеї, займатися виконанням багатофункціональних завдань і проектною діяльністю. Таким чином, краудсорсинг базується на гносеологічній гіпотезі про те, що значна частина знань завжди знаходиться поза межами системи, яка діє у сфері продукування цих знань. Предметне знання розсіюється серед невизначеної кількості носіїв і акумулюється лише у процесі комунікації [11, с. 352].

Краудсорсингова технологія у публічному управлінні – це соціальна платформа, яка реалізується з використанням соціальних медіа для побудови і відображення соціальних мереж та соціальних зв’язків між людьми [12, с. 160].

Це технологія віртуальної соціальної взаємодії органів публічного управління та споживачів публічних послуг (бізнесу, населення, окремих осіб), яка забезпечує останнім можливість брати участь у процесі прийняття державно-управлінських рішень, що стосуються їх життєдіяльності, на стадіях опрацювання, прийняття і реалізації [10, с. 18]. Вчені вживають термін “державний краудсорсинг”, відносячи до нього проекти обговорення законів та інших державних ініціатив (зазвичай обговорення проходять у режимі голосування або збору конкретних думок і пошуку рішень) [15, с. 331].



Рисунок 3.2 Основні сфери застосування крауд-технологій

Джерело: [18, с. 74]

Застосування краудсорсингової технології передбачає проходження низки етапів: 1) формулювання тем обговорення (“проблематизація”) – виявлення нагальних проблем та окреслення пріоритетних напрямів у всіх сферах і на всіх

рівнях публічного управління; 2) визначення умов обговорення; 3) залучення та мотивування експертів; 4) відбір ідей (процес розробки і відбору найбільш продуктивних пропозицій для розв'язання виявлених проблем); 5) документування результатів обговорення [12, с. 161] (рисунок 3.3).

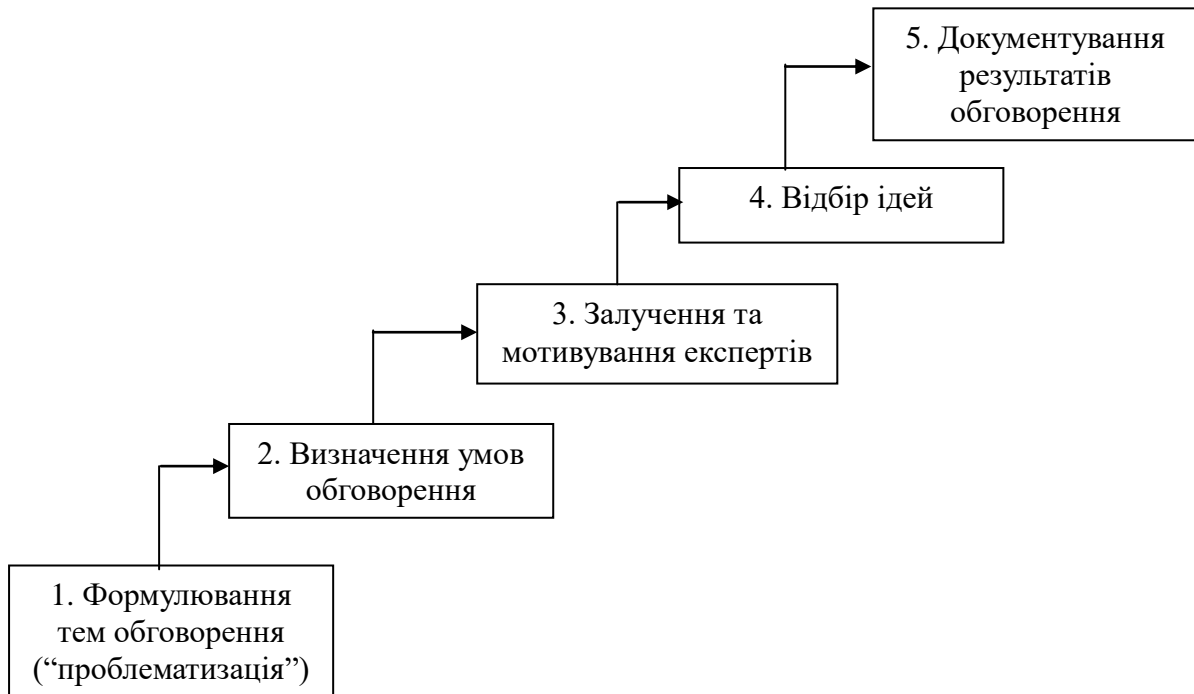


Рисунок 3.3 Загальна процедура застосування технологій краудсорсингу в діяльності органів місцевого самоврядування
Джерело: складено автором на основі [12, с. 161]

Особливостями застосування краудсорсингових технологій в публічному управлінні є: некомерційний характер реалізованих проєктів; націленість на розв'язання соціальних проблем; орієнтація на подолання економічних, культурних і соціально-політичних обмежень доступу до соціальних знань; формування умов для відтворення соціального та інтелектуального капіталу суспільства [59, с. 268].

Таким чином, впровадження краудсорсингу в публічному управлінні сприятиме створенню суспільства, в якому активність громадян і громадський контроль матимуть значну вагу в прийнятті важливих державних рішень. Технологія краудсорсингу дозволить органам влади створити банк інноваційних проєктів, позитивний політичний імідж, команду громадських експертів,

підвищить ефективність використання бюджетних коштів. Впровадження краудсорсингу сприятиме розвитку суспільства мережевого типу, здатного спільними зусиллями відповідати на соціально-економічні виклики і розв'язувати суспільні завдання [60].

У процесі використання робочої сили починає активно застосовуватись технологія краудворкінгу (crowdworking) – робота з використанням онлайн-платформ, які забезпечують зв'язок між необмеженим колом організацій та індивідів через Інтернет і дозволяють потенційним замовникам та виконавцям знаходити один одного в глобальному просторі [3, с. 592].

Під час виконання творчих нестандартних завдань може застосовуватись інтелектуальний краудсорсинг – технологія інтелектуальної співпраці у соціальних мережах, що спрямовується на сумісне створення інтелектуального продукту на основі інтеграції неявних знань великої кількості людей, взаємодія яких не має професійних, територіальних, соціальних, корпоративних, культурних та інших обмежень [1, с. 26; 15, с. 330].

Інтелектуальний краудсорсинг дозволяє оптимально комбінувати і використовувати знаннєві ресурси учасників у соціальних мережах, досягаючи синергетичного ефекту інтеграції знань. Ця технологія сприяє формуванню глобального простору інтеграції знань, оскільки: забезпечує наднаціональний рівень інтелектуальної співпраці (соціальні мережі не мають національних кордонів); залучає неявні знання як фахівців, так і людей, професійна діяльність яких не пов'язана з проблемою, розв'язання якої є метою інтелектуальної співпраці. Інтеграція знань на базі використання краудсорсингу забезпечує їх втілення у різні інтелектуальні продукти: 1) ринок прогнозів – спеціальна інформація (інформаційний продукт); 2) краудкастинг – розв'язання проблеми; 3) “зіткнення ідей” – нові ідеї, продукти, послуги, технології [1, с. 28–29]. Відповідно, інтелектуальний краудсорсинг безпосередньо пов'язаний з поняттям краудстормінгу, що є аналогом “мозкового штурму”, тільки у глобальному мережевому просторі.

Для оцінювання персоналу, поряд з традиційними методами,

пропонується застосовувати процедуру краудасесменту (crowdassessment) – формування оцінки компетенцій співробітників за результатами їх роботи на краудсорсингових платформах [7, с. 76]. До оцінювання залучається група експертів, що використовує систему методик – тести, анкети, аналіз ситуацій, розв’язування кейсів тощо.

Застосування цього інструмента нівелює розрив між професіоналами та аматорами у різних галузях, дозволяє залучати до виконання завдань т. зв. “мережевий натовп” (крім тих практичних завдань, які потребують спеціальної підготовки) [9, с. 56]. Найвідомішим прикладом використання краудсорсингу є Вікіпедія – вільна енциклопедія, що пропонує користувачам писати та редагувати статті. Інший приклад – Wikimapia – відкрита багатомовна мультикористувальницька інтерактивна карта, де кожен бажаючий може створити опис місцевості і поділитися своїми знаннями про неї. “Майкрософт” – компанія, яка залучає користувачів свого програмного забезпечення залишити пропозиції щодо поліпшення розробок компанії на корпоративному сайті, а також проводить опитування громадської думки. Краудсорсинг позитивно зарекомендував себе у бізнесі і продукуванні товарів: Threadless (дизайн одягу), Муїї (конструювання меблів), Inno Centive (інноваційний менеджмент) [11, с. 352].

При цьому використовуються різні технології краудсорсингу (рисунок 3.4):



Рисунок 3.4 Призначення краудсорсингу

Джерело: складено автором на основі [15]

1. Управління створенням контенту. Це найбільш поширений тип краудсорсингу, що включає велику кількість різноманітних завдань зі створення

контенту. Цей підхід передбачає управління найповнішою, безкоштовною та актуальною базою знань. Іншою сферою застосування є створення маркетингових стратегій, графічного контенту, копірайтингу, навіть програмного коду. По суті будь-який контент можна створити за допомогою краудсорсингу. Існують як спеціалізовані майданчики (наприклад, 99designs для графічних рішень або TopCoder для розробки програмного забезпечення), так і глобальні платформи, що покривають майже всі типи контенту.

Існують платформи краудсорсингу, орієнтовані на виробництво більш складного і креативного контенту. Зазвичай в основі платформ з генерації контенту лежать механізми конкурсу, в результаті якого оголошується один або кілька переможців, які отримують матеріальне або нематеріальне стимулювання. Схема конкурсів зручна для замовників послуг, тому що вони безкоштовно отримують велику кількість варіантів контенту і мають можливість вибрати краще, однак для виконавців така модель часто перетворюється на витрати часу.

2. Управління за рахунок “голосування”. Цей тип найчастіше є частиною інших типів, зокрема, управління створенням контенту. Голосування використовується для прийняття рішення відносно того, який з варіантів контенту є кращим. По суті, голосування – це стандартний етап будь-якого краудсорсингового процесу, в рамках якого відбувається відбір і порівняння отриманих результатів. При цьому може застосовуватися як система вагових показників, так і звичайні “лайки”. Ком’юніті, створювані на основі голосування, називаються самоорганізованими спільнотами. Однак голосування цілком може існувати поза створенням контенту, наприклад, для фільтрації музики, новин, зображень, відеокліпів.

3. Управління пошуком рішення – один з найбільш інтелектуальних типів краудсорсингу. До нього належить велика кількість платформ, що вирішують питання, пов’язані з аналізом інформації і пошуком рішення. Це можуть бути як складні наукові, так і утилітарні приватні завдання. Повноправним представником цього типу є платформи, орієнтовані на збір ідей, структурування, обговорення і

вибір оптимального рішення для організації. У західній термінології ці процеси дістали назву “open innovation” (“відкриті інновації”).

Конкурентною перевагою платформи у цьому випадку є зручність роботи з системою, можливість її інтеграції з програмним забезпеченням організації, використання внутрішніх механізмів для посилення мотиваційної складової учасників. Мотивація учасників є одним з найважливіших критеріїв, оскільки лише зацікавлена людина може запропонувати цінні ідеї. До цього типу належать платформи мікрозавдань, коли від замовника надходить завдання, воно автоматично або за допомогою фасилітаторів розбивається на більшу кількість дрібних завдань, кожне з яких передається для виконання. Найчастіше ці завдання, на відміну від генерації контенту, створюються без застосування механізмів конкурсу. Кожен виконавець отримує завдання і виконує його за визначену винагороду.

4. Управління пошуком людей. Такі платформи зазвичай існують на стикові онлайн і оффлайн та для своєї діяльності активно використовують фізичний ресурс. Завдяки волонтерам, розосередженим по різних містах, пошук не обмежується лише територією. Цей вид краудсорсингу використовується для пошуку спеціалістів відповідної категорії та компетентності.

5. Управління інформацією. Цей тип краудсорсингу не потребує від виконавця знань предмета дослідження. Зазвичай все зводиться до механічних дій (сортування фотографій, фільтрація звуків, ідентифікація образів) або до спостереження. До збору інформації можна також віднести завдання, пов'язані з маркетинговими дослідженнями, наприклад, перевірка наявності певного товару, цін, розміщення реклами.

6. Управління збором думок (знань). Безумовною перевагою краудсорсингу є можливість звернення до сотень тисяч людей для отримання від них зворотного зв'язку у вигляді думок (знань). Передусім йдеться про маркетингові дослідження, коли можна якісно, швидко і недорого отримати необхідну інформацію від цільової аудиторії. Цінність платформи у цьому випадку ґрунтується на обсязі бази респондентів, яку в будь-якому випадку

потрібно буде сегментувати, виділяючи з неї потрібні групи споживачів. Крім маркетингових досліджень, є також платформи, які дозволяють збирати думки відносно простих побутових питань.

7. Тестування. Часткове використання механізмів краудсорсингу для проведення тестування програмного забезпечення цілком потрапляє в перший пункт класифікації за типами розв'язуваних завдань – створення контенту. Слід зауважити, що платформ, які пропонують послуги тестування, не така велика кількість, як для управління створенням контенту, збором думок або пошуком рішення.

8. Збір коштів – краудфандинг, а також його підвид краудінвестинг. Технології краудфайндингу є більш зрозумілими і прозорими, що, власне, забезпечує їх популярність [15, с. 331–332].

3.2. Переваги краудсорсингової моделі онлайн-взаємодії влади з суспільством на місцевому рівні

У процесі комунікації громадян з органами публічної влади може бути використана технологія краудсорсингу з метою гармонізації відносин у системі “громадяни – суспільство – держава”, а також для активного “громадянського опору” стосовно тих чи інших руйнівних, нераціональних або негативно забарвлених державних чи регіональних ініціатив, практик або інститутів.

Першою країною, яка застосувала краудсорсинг у конституційному процесі, була Ісландія. Ісландія цікава для дослідження досвіду застосування краудсорсингу у політичній практиці щонайменше з двох причин. По-перше, це єдина держава, в якій технологія краудсорсингу була використана під час розробки основного закону країни; по-друге, краудсорсинг в Ісландії став одним з методів виходу з політичної кризи внаслідок економічного спаду, що стався у 2008 р. Спочатку був оприлюднений повний звіт про стан конституційного законодавства. Члени Конституційної Асамблеї опрацьовували на спеціальному Інтернет-порталі пропозиції і зауваження громадян, які збиралися через

соціальні мережі. Робота над конституцією була максимально прозорою та необмежено відкритою до політичної участі. У критичній ситуації влада фактично вдалася до прямої демократії, і суспільство це гідно оцінило. Референдум з конституційних питань задав принципово новий стандарт взаємодії влади і громадянського суспільства. Краудсорсингова технологія, за оцінкою політологів, спрацювала на національне єднання і прискорила вихід країни з кризи. Слід зауважити, що цей комплекс завдань уможливив високий рівень загальної інформатизації, – Ісландія посідає лідерські позиції за рейтингом мережевої готовності (NRI) Всесвітнього економічного форуму.

За такою ж логікою урядом Великої Британії створювалась соціальна мережа Jolitics (<https://twitter.com/Jolitics>), яка дозволяє громадянам і соціальним групам лобювати свої інтереси у законотворчому процесі. Аналогічну функцію у Сполучених Штатах Америки виконує крауд-платформа Pop Vox (<https://www.popvox.com/about>), відкрита для пропозицій щодо законопроектів, які знаходяться на розгляді у Конгресі.

У Фінляндії поправки до законів громадяни можуть ініціювати за допомогою е-ресурсу Open Ministry (<http://openministry.info>). Краудсорсинг може стати у нагоді не лише для коригування контентів законів, а й застосовується під час розробки програм соціально-економічного розвитку територій, планування, політичного прогнозування тощо.

Інша група краудсорсингових технологій розрахована на пошук рішення. Вони допомагають владі не лише обрати правильну політичну стратегію або вдалий алгоритм адміністрування, а й домогтися його легітимізації в очах громадян. Це нагадує велике громадське слухання, але в електронному режимі. Відкритий обмін думками та ідеями надає можливість запропонувати кілька варіантів розв'язання проблеми, а згодом, методом експертного оцінювання або шляхом голосування, обрати з них кращий. Адже мешканці міста краще знають, як його облаштувати, ніж сотня (хай навіть найрозумніших) чиновників. Не випадково краудсорсинг у багатьох містах світу став ключовою технологією концептуального проєкту “The European Innovation Partnership on Smart Cities

and Communities (EIP-SCC)”, спрямованого на залучення широкого загалу до раціоналізації міського простору.

До краудсорсингу можна віднести і такий ІКТ-інструмент, як електронна петиція. Якщо колективне звернення до влади підтримує велика кількість підписантів (мінімально необхідна кількість голосів визначається наперед), вона розглядається адресатом петиції першочергово з подальшим публічним звітом. До цієї краудсорсингової практики звертаються не лише національні уряди, а й інституції ЄС, зокрема, Європарламент. Нещодавно інститут петицій згідно з Указом Президента запрацював в Україні і вже з перших днів продемонстрував суспільну затребуваність.

Ще один різновид краудсорсингу орієнтований на збір необхідної інформації. Він досить ефективний в екстремальних ситуаціях, коли оперативна інформація про снігові замети, займання, підтоплення, руйнування може виявитися вирішальною, і влада має інструмент для її отримання.

Доведено високу ефективність веб-картографування (англ. – *crisismapping*) у кризових ситуаціях. Оскільки основною ідеєю сучасної веб-картографії є масова участь користувачів у зборі необхідних даних (краудсорсинг), “локомотивом” її розвитку на поточному етапі є недержавні, зазвичай волонтерські, онлайн-спільноти.

Краудсорсинг може бути використаний місцевою владою для контролю за роботою комунальних служб і підприємств. Надіслані фото- і відеоматеріали дадуть адекватніше, ніж в офіційних звітах, уявлення про якість прибирання громадських місць, стан доріг, режим торгівлі, порядок у житлово-комунальному господарстві тощо. За допомогою громадськості можна вести е-моніторинг дотримання законодавства, боротьби з корупцією, виконання держаних програм тощо.

Високу ефективність продемонструвала краудсорсинг-платформа LizaAlert (<http://lizaalert.org>) з пошуку зниклих дітей. Можливості такої платформи узяті на озброєння Всеукраїнським центром пошуку полонених, загиблих і зниклих безвісти воїнів АТО [11, с. 353–354].

Україна дала світові яскравий приклад краусорсингової синергії. Під час Революції Гідності та подальших військових дій соціальні мережі використовувалися волонтерами для надання благодійної допомоги, підтримки та поширення громадянських ініціатив, обміну інформацією, збору коштів (краудфандинг) тощо. IT-волонтерство дозволило розробити новітнє програмне забезпечення для численних мережових ініціатив з надання медичної допомоги постраждалим, з пошуку зниклих осіб, збору армійського спорядження, оприлюднення документів, свідчень про злочини режиму. Креативність і висока умотивованість учасників крауд-платформ продемонструвала готовність українських громадян до участі у мережових проєктах, орієнтованих на виконання суспільно значущих завдань.

Цікавим прикладом використання краудсорсингу в Україні було формування передвиборчої програми В. Зеленського. Майданчиками, на яких використовувався цей інструмент, стали соціальні мережі, де виборці надавали пропозиції щодо включення нагальних проблем, які потребують розв'язання, до виборчої програми кандидата. У травні 2019 року запущено сайт програми LIFT (т. зв. Соціальний ліфт), який дозволить людям з новими ідеями з перетворення України в різних сферах прийти в політику і реалізувати свої ідеї в управлінні країною. Мета цієї програми – об'єднати кваліфікованих фахівців для здійснення позитивних зрушень і розвитку України. Тут можна побачити використання обох інструментів: краудсорсингу й аутсорсингу, в який згодом може перетілитись перший. До того ж, це має сприяти реалізації вертикальної соціальної мобільності, яка буде визначатися зміною статусного набору (можливе збільшення доходу, доступ до влади, підвищення престижу діяльності) [9, с. 57].

Конкретний орган влади не може використовувати краудсорсинг на постійних засадах, оскільки дуже важко упродовж тривалого часу забезпечувати активність та мотивацію громадськості. Використання краудсорсингу повинне виходити з розуміння стану проблеми і специфіки діяльності конкретного органу влади, враховувати прийнятну систему і структуру управління, чинні

законодавчі норми тощо, оскільки без цього зростають ризики формального підходу до розв'язання проблем [7, с. 75].

Слід акцентувати увагу на тому, що краудсорсинг є організаційно і методично упорядкованою моделлю онлайн-взаємодії влади з суспільством і не має нічого спільного з такими традиційними інформаційно-комунікаційними технологіями, як “консультації з громадськістю”, “звернення громадян” або “гарячі лінії”. Це більш складна технологія, застосування якої вимагає від державного менеджменту кількох послідовних дій.

Спочатку слід підготувати сайт з привабливим інтерфейсом та інтуїтивно зрозумілою системою управління. Лінк на цей сайт варто розмістити на офіційному веб-порталі публічної установи.

Другий крок – розробка програмного забезпечення проєкту з необхідними інструментами захисту від тролінгу, спаму, порушень правил інформаційної безпеки. Слід подбати про просування ідеї проєкту в ЗМІ (Інтернеті) та мотивацію для потенційних учасників. Зазвичай краудсорсинг у сфері публічного управління не передбачає винагороди, за винятком символічних призів. Тому потрібно шукати моральні стимули для креативу. Наприклад, найпродуктивніших учасників крауд-проєкту можна рекомендувати до кадрового резерву державної служби, адже соціальний ліфт завжди буде потужним мотиватором.

Далі настає час ідентифікації вирішуваної проблеми, моделювання завдання або формулювання запиту. В першу чергу обирається спосіб селекції матеріалу (пропозицій, думок, ініціатив). Відбір можуть робити самі учасники проєкту шляхом онлайн-голосування. До фільтрації частіше долучають експертну спільноту.

Нарешті настає момент підбиття підсумків. Краудсорсинг виключає позатерміновість: і учасники, і організатори вже на старті мають чітко знати, коли з'являться результати. Проєкт можна вважати завершеним лише тоді, коли влада продемонструє, що “колективний розум” інтегрований до системи адміністрування або прийняття управлінського рішення. Відсутність такого

фіналу може бути свідченням нещирості влади у діалозі з громадою і в подальшому демотивує громадян.

Поштовх поширенню краудсордингу у сфері публічного управління надало б створення спеціальної Інтернет-платформи з єдиною базою даних про усі поточні проєкти. Карта допомогла б візуалізувати їх територіальну локацію, налагодити ділові контакти між крауд-операторами. На початку може розглядатися варіант створення краудсорсингового майданчика на веб-сайті “Громадянське суспільство і влада” (http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article) – урядовому інформаційно-комунікаційному ресурсі, покликаному сприяти взаємодії громадян та їх об’єднань з Кабінетом Міністрів України та органами виконавчої влади у процесі формування і реалізації державної (регіональної) політики.

Слід усвідомлювати, що поширення краудсорсингу як управлінської практики не є автономним завданням і не може бути вирішене поза загальним контекстом розвитку мережевої інфраструктури ІТ. Багато про що говорить Індекс мережевої готовності NRI, який визначається за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ). На нашу думку, в Україні суттєвого удосконалення потребує стан інформаційної інфраструктури органів публічної влади, передусім у селах, селищах, малих містах. Без прискореної модернізації повноцінне електронне урядування залишиться лише бажаною перспективою.

Державі також слід подбати, аби в системі державної служби з’явилися компетентні фахівці, здатні оперувати технологіями е-урядування. Національна академія державного управління вперше в Україні започаткувала підготовку магістрів за спеціальністю “Електронне урядування”. Додаткові можливості дає нам партнерство з Фондом “Східна Європа”. Спільними зусиллями у рамках Програми “Е-урядування задля підзвітності влади та участі громади” (EGAP) в Академії створюється Центр електронного урядування. Готуються до роботи спеціальні комп’ютерні лабораторії з найсучаснішим програмним і апаратним оснащенням. На фінальній стадії розробка програми підготовки тренерів з електронного урядування, курсу дистанційного навчання для управлінців, а

також регламенту сертифікації учасників тренінгів з питань електронного врядування та електронної демократії.

Доцільно було б у вищих закладах освіти, де підвищують кваліфікацію державні службовці, запровадити аналогічні програми за єдиною методикою. В умовах децентралізації влади попит на такі кадри буде лише зростати, адже діалог з громадою стане провідним інструментом місцевої влади. Для того щоб єднати людей навколо спільних завдань, підтримувати ініціативу знизу, потрібні сучасні канали комунікації. Краудсорсинг є саме таким каналом [11, с. 356].

Регіональний рівень формування публічної політики має істотну перевагу перед державним рівнем, адже проблеми, які розв'язуються на цьому рівні, наближені до населення, яке проживає на певній території, сприймаються та відчуються гостріше. Використання краудсорсингу для вироблення альтернатив щодо формування політики на регіональному рівні має дати реальні результати. Способи, якими можуть бути запропоновані альтернативи розв'язання актуальних проблем, можуть бути різними: через спеціальні платформи е-демократії, через соціальні мережі, у спеціальних розділах на веб-сторінках органів публічної влади тощо.

Оскільки під публічною політикою розуміють цілеспрямований процес взаємодії органів публічної влади та громадськості щодо розробки стратегічного напрямку розвитку в певній галузі, то використання краудсорсингу дозволить досягти ще однієї мети публічної політики: вона буде точно спрямована на досягнення суспільних цілей і відповідатиме суспільним інтересам. Мережевий мозковий штурм буде корисно використовувати на кількох стадіях процесу вироблення політики: від визначення проблеми, через генерування й оцінювання альтернатив – до моніторингу результатів.

Важливим аспектом, який не можна не розглянути у контексті залучення громадян до активної участі у розв'язанні проблем регіонального та місцевого розвитку, є мотивація їх партисипації. Необхідним завданням регіональних органів влади та місцевого самоврядування є створення таких мотиваційних чинників і критеріїв оцінювання результатів, щоб учасники процесу змогли їх

зрозуміти та побачити свій реальний особистий внесок.

Визнаним фактом є те, що колектив формується й ефективно співпрацює, коли його учасники емоційно зближуються, і це зближення не нав'язане згори, а викликане внутрішніми потребами та мотиваційними чинниками. Емоція на мезорівні – це соціальний конструкт, що формується під взаємовпливом членів групи та може впливати на поведінку окремого індивіда, визначати функціонування групи в цілому і відносини між кількома групами. Енергетичний емоційний процес об'єднує фізичну, духовну, інтелектуальну і соціальну складові в єдине ціле, завдяки чому активність людей стає для них основною мотивацією і винагородою.

Проблема, яка постає перед органами влади й органами місцевого самоврядування, полягає в тому, щоби визначити, як спонукати громадян брати участь у колективних діях без попереднього примусу. Браєнт і Вайт звели проблему емоційного приєднання до колективної участі до простого рівняння:

$$P=[(B \times Pr) - (C + OC)]R, \quad (3.1)$$

де B – вигоди;

Pr – імовірність отримання вигоди;

C – прямі витрати (у формі праці, грошей, інших ресурсів);

OC – вартість втрачених можливостей (вартість часу);

R – ступінь ризику.

Участь серед індивідів виявляється вищою, якщо обіцяні їм вигоди не лише привабливі, а й характеризуються високою вірогідністю того, що вони реально будуть забезпечені. І якщо прямі витрати або витрати у вигляді втраченого часу не надто знижують ці вигоди. Одержаний результат множиться на ступінь ризику, з яким індивід готовий змиритися, беручи участь у певному виді діяльності.

До необхідних елементів для конструктивної участі громадськості можна віднести: ініціативу і бажання здійснювати зміни; відданість справі; володіння

методами участі громадськості; планування і впровадження; обізнаність і освіту; співпрацю з місцевою владою; досягнення успіху кожною зацікавленою стороною (стейкхолдером); прозорість; гнучкість; залучення фахівців.

Необхідність активного застосування краудсорсингу органами влади зумовлена результатами, які вони можуть отримати: формування позитивного політичного іміджу завдяки впровадженню сучасних управлінських технологій та поліпшенню взаємодії зі споживачами публічних послуг; створення банку реалістичних інноваційних ідей; формування команди професійних та громадських експертів; підвищення якості методичних і нормативних документів завдяки громадській експертизі; оптимізація термінів пошуку нових рішень та підготовки документів, які мають принципове професійне і громадське значення; підвищення ефективності бюджетних витрат шляхом заміни дорогих професіоналів на “колективний розум”.

Отже, не можна недооцінювати можливостей використання краудсорсингових технологій органами публічного управління взагалі та регіональними органами влади зокрема, оскільки це, по-перше, наближає владу до суспільства; по-друге, дозволяє швидко і більшими обсягами генерувати ідеї. Ефективність використання цього інструмента доведена бізнесом і маркетингом, тому органи публічної влади мають взяти його на озброєння та надалі застосовувати у своїй діяльності.

Основним результатом, який може бути отриманий органами публічного управління за умови застосування краудсорсингу, є відповідність ухвалених державних рішень інтересам різних груп населення територіальної громади, забезпечення підвищення якості життя, підвищення рівня довіри до органів влади, отримання оптимальних результатів управління за мінімального витрачання ресурсів, розв’язання поточних питань і визначення завдань на перспективу, об’єктивне оцінювання роботи центральних органів виконавчої влади, підвищення рівня задоволеності громадян послугами, наданими державними інститутами.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, в рамках магістерської роботи було виконане дослідження особливостей застосування технологій краудсорсингу в органах місцевого самоврядування з метою їх успішної адаптації до роботи в умовах цифрової трансформації суспільства та ефективного досягнення цілей місцевого розвитку.

Поява і розвиток інституту місцевого самоврядування зумовлені усвідомленням суспільством того, що зміцнення державної влади в центрі не може бути ефективним і корисним для суспільства загалом без її одночасної децентралізації, функціонування первинних територіальних громад, об'єднаних певними спільними місцевими інтересами. Тим більше, органи місцевого самоврядування повинні оперативно реагувати на вимоги цифровізації, оскільки від цього безпосередньо залежить якість життя місцевого населення, ведення конструктивного діалогу між владою і громадськістю, здійснення брендингу територій, налагодження міжрегіональної співпраці.

Сучасні технологічні інформаційні можливості свідчать про те, що кризові соціально-економічні явища, як регіональні, так і глобальні за характером, іноді мають майже типові для більшості країн ознаки, що актуалізує перед правлячою елітою необхідність переосмислення існуючих і розбудови нових підходів до комунікації як з окремими особами та громадами, так і з усім суспільством.

Забезпечення ефективності публічного управління в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуто без упровадження цифрових технологій у цій сфері. На безперечні переваги функціонування електронного урядування як форми публічного управління, заснованої на застосуванні комп'ютерних та інших цифрових технологій, вказують ряд науковців; про це зазначається у програмних документах, а також міжнародних актах.

Застосування цифрових технологій у цій сфері дає змогу істотно підвищити його ефективність, забезпечити автоматизацію окремих функцій та процесів публічного управління, зекономити час та інші ресурси, створити умови для доступності та прозорості діяльності суб'єктів публічного управління. Деякі науковці стверджують, що створення в Україні окремих електронних сервісів, які забезпечують надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування, є позитивним явищем на початковому етапі реформування системи електронних адміністративних послуг. Однак завжди є можливості для удосконалення: зокрема, кінцевою метою розвитку цієї системи повинна бути інтеграція окремих електронних сервісів у єдиний державний веб-портал, функції якого виконуватиме уніфікована і налагоджена система.

Ефективність публічного управління внаслідок застосування цифрових технологій, визначається за такими критеріями, як: рівень відкритості та доступності діяльності органів публічної влади, рівень довіри громадян до цих органів, ступінь залучення громадськості до прийняття публічно-владних рішень, рівень корумпованості органів публічної влади.

Окремі сфери публічного управління потребують першочергової інтеграції у них цифрових технологій. Йдеться про створення на основі геоінформаційних систем потужних арсеналів інформаційних ресурсів, здійснення аналізу даних щодо визначення та коригування напрямів державної соціальної політики та удосконалення механізмів управління місцевими справами.

Сучасні ІТ-технології урядування, безперечно, відкривають широкі можливості комунікації влади з громадянами, їх політичної участі у розробці управлінських рішень, підвищення якості публічних послуг населенню. Тому перспективним є застосування краудсорсингу у системі публічної влади.

Краудсорсинг сьогодні активно розвивається як модель для розв'язання будь-якого виду проблем і завдань, поставлених як перед бізнесом, так і перед державою і суспільством в цілому. В рамках парадигми краудсорсингу

розв'язання завдань передається розподіленій і дуже численній групі людей, за рахунок чого вартість і час досягнення результату радикально знижуються.

Краудсорсинг – це не просто збір інформації, ідей чи думок, це ще й методологія роботи з цими ідеями, їх відбору та рейтингування. Обрана платформа (веб-сайт) повинна володіти як методологічними, так і технологічними і трудовими ресурсами для управління масивом даних, в іншому випадку кінцевого результату може і не бути.

Слід зазначити, що проблеми застосування краудсорсингу в різних секторах публічного управління потребують подальшої науково-аналітичної розробки. Зокрема, йдеться про дослідження його можливостей в умовах надзвичайних ситуацій, у роботі інформаційно-комунікаційних та прес-служб органів влади, при розробці програм соціально-економічного розвитку територій тощо.

Краудсорсинг – це поєднання ідеї самопомочі і сучасних технологій для розв'язання місцевих проблем за широкої участі громадськості. На нашу думку, успішність місцевих проектів краудсорсингу залежить передусім від розміру соціального капіталу громади, який, своєю чергою, залежить від досвіду громади у спільному вирішенні своїх проблем. Аналіз реалізованих краудсорсингових проектів місцевого розвитку показує, що для їх реалізації організатори мають чітко усвідомлювати, як залучити і утримати добровольців під час реалізації проекту, що добровольці можуть зробити і як опрацювати отримані пропозиції. Слід також пам'ятати, що використання краудсорсингових технологій для розв'язання місцевих проблем не знімає потреби у виділенні особи чи групи осіб в органі місцевого самоврядування, який буде опікуватися запропонованими проектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко О.С. Теоретичні аспекти інтелектуального краудсорсингу як технології інтеграції знань. *Вісник Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого” Серія “Економічна теорія та право”*. 2013. № 2. С. 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_2_4 (дата звернення: 26.10.2022).
2. Бачо Р.Й., Макарович В.К. Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг, косорсинг. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 2 (43). С. 11–16. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-11-16](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-11-16) (дата звернення: 26.10.2022).
3. Плікус І.Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій економіці: стан, проблеми та нові можливості. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 591–595. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76558> (дата звернення: 26.10.2022).
4. Червінська Л.П. Особливості зайнятості через цифрові платформи. *Цифрова економіка: збірник матеріалів II Національної науково-методичної конференції* (Київ, 17–18 жовтня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 742–746. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31512> (дата звернення: 26.10.2022).
5. Howe Jeff. *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. Crown Business, 2009 336 p.
6. Червінська Л.П. Загрози розвитку краудворкінгу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 23–24 жовтня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 257–260. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/2018/31267> (дата звернення: 30.10.2022).
7. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве*

самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_12 (дата звернення: 30.10.2022).

8. Ганущин С.Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 81–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_12 (дата звернення: 30.10.2022).

9. Зінченко Г.К. Використання краудсорсингу у процесі формування політики на регіональному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія “Державне управління”*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 55–60. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/12.pdf (дата звернення: 30.10.2022).

10. Кравцов О. Використання краудсорсингу в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 15–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_4_4 (дата звернення: 26.10.2022).

11. Ковбасюк Ю.В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 349–357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_4_43 (дата звернення: 26.10.2022).

12. Саган В., Химиця Н. Краудсорсинг у державному управлінні. *Інформація, комунікація, суспільство 2013*: матеріали 2-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2013 (Львів, 16–19 травня 2013 року). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. С. 160–161. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/20782> (дата звернення: 26.10.2022).

13. Полторак К.А., Зозульов О.В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України “КПІ”*. 2014. № 11. С. 422–429. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11872/1/66.pdf> (дата звернення: 26.10.2022).

14. Карий О.І., Панас Я.В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2016.

№ 847. С. 213–219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_34 (дата звернення: 26.10.2022).

15. Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 329–334. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_49 (дата звернення: 26.10.2022).

16. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21. № 6. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_6_16 (дата звернення: 26.10.2022).

17. Боярчук Л.В. Сорсинг як інструмент підвищення зайнятості: адаптація зарубіжного досвіду до реалій економіки України. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 61–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_9 (дата звернення: 26.10.2022).

18. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Роль крауд-технологій у забезпеченні підприємства робочою силою. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 70–78. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/16.pdf (дата звернення: 05.11.2022).

19. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Особливості застосування краудсорсингових технологій в управлінні персоналом. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ: АЦ “Нова Економіка”, 2020. С. 74–78.

20. Батанов О. Проблеми конституційної регламентації компетенції місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах. *Право України*. 2015. № 9. С. 104–113.

21. Возна В. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері господарювання: удосконалення законодавчого забезпечення. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2015. № 2. С. 121–130.

22. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р., № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 05.11.2022).

23. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15.10.1985 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 05.11.2022).

24. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р., № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 05.11.2022).

25. Батанов О. Конституційне забезпечення організації місцевого самоврядування в Україні: проблеми формування та шляхи розвитку. *Право України*. 2016. № 6. С. 60–69.

26. Дробуш І.В. Соціальна функція місцевого самоврядування: її структура, сутність та зміст. *Вісник ЦВК*. 2015. № 2. С. 90–96.

27. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: навчальний посібник / За заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. Київ: Вид-во НАДУ, 2010. 211 с.

28. Корнієнко М. Місцеве самоврядування: системний аналіз. *Право України*. 2013. № 3–4. С. 348–355.

29. Козак Д.А. Місцеве самоврядування: проблеми та шляхи їх вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7–8. С. 176–180.

30. Про асоціації органів місцевого самоврядування: Закон України від 16.04.2009 р., № 1275-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 05.11.2022).

31. Серьогіна С. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. *Право України*. 2014. № 4. С. 107–116.

32. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р., № 4572-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 05.11.2022).

33. Савчин М. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Право України*. 2014. № 9. С. 116–125.
34. Ключко А.А. Розвиток механізму взаємодії політико-управлінської еліти і громадянського суспільства у процесі модернізації публічного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1972> (дата звернення: 28.11.2022).
35. Ситник С.В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_5_5 (дата звернення: 28.11.2022).
36. Козак І.П. Реалізація публічного управління в умовах інституційних змін: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2020. 23 с.
37. Архипова Є.О. Мережеве урядування як модель публічного управління. *Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 грудня 2015 р.). Київ, 2015. С. 87–88.
38. Черняк М.Є. Особливості створення територіальних публічноуправлінських мереж. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 98–103. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6748&i=15> (дата звернення: 28.11.2022).
39. Rhodes R.A.W. Understanding Governance – Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press, 1997. 231 p.
40. Козак В.І. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 14–21.
41. Provan K., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18. No. 4. pp. 229–252.

42. Шемшученко Ю., Пухтинський М. Проблеми децентралізації публічної влади в контексті підвищення її ефективності. *Право України*. 2015. № 5. С. 28–38.

43. Делія О.В. Governance як концептуальний підхід до розуміння публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_7_4 (дата звернення: 28.11.2022).

44. Сичова В.В. Взаємодія інституту політичної опозиції та державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 2. С. 282–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_2_41 (дата звернення: 28.11.2022).

45. Бард А., Зодерквист Я. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма ; пер. с шведского. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 252 с.

46. Мезенцев А.В. Електронне урядування, електронна демократія – підходи до визначень. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 64–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_1_13 (дата звернення: 28.11.2022).

47. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах ; пер. з нім. М. Бойченко, В. Кебуладзе. Київ: Дух і літера, 2011. 336 с.

48. Панченко Ж.О. Правові та соціально-політичні аспекти впровадження електронної демократії в Україні. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 103 (1). С. 94–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_103%281%29__15 (дата звернення: 28.11.2022).

49. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05 лютого 2015 р., № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 28.11.2022).

50. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.11.2022).

51. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналітична доповідь; за наукової редакції Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2019. 192 с.

52. Могілевський В.С. Роль децентралізації публічної влади в становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Вісник ЦВК*. 2017. Вип. 1 (35). С. 60–65.

53. Весперіс С.З., Решетняк Я.В. Децентралізація: проблеми новосформованих об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 1. С. 46–50.

54. Романюк С.А. Децентралізація: теорія та практика застосування: монографія. Київ, 2018. 216 с.

55. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р., № 393/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 28.11.2022).

56. Дончак Л.Г., Мазур В.Г. Електронна петиція як індикатор довіри громадян до влади. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія “Державне управління”*. 2018. Вип. 2. С. 201–209.

57. Наумкіна С.М., Нерубащенко І.А. Краудсорсинг як сучасна модель діалогової взаємодії в суспільстві. *Науковий журнал “Політикус”*. 2020. № 2. С. 70–75. URL: http://politicus.od.ua/2_2020/12.pdf (дата звернення: 28.11.2022).

58. Майстренко О.В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 507–511. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/87.pdf (дата звернення: 28.11.2022).

59. Косуля І.Ю. Краудсорсинг та краудфандинг: нові поняття чи нові феномени? *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2014. Вип. 20. С. 267–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mtpsa_2014_20_46 (дата звернення: 28.11.2022).

60. Бахур Н.В. Краудфандинг та краудсорсинг як інструменти стимулювання розвитку регіонів та громад. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9282> (дата звернення: 01.12.2022).