

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**СОКОЛІК Лариса Олексіївна**

УДК 351/354 + 331.1+338.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВИКОРИСТАННЯ**  
**CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування  
Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідні джерела

\_\_\_\_\_ Л. О. СОКОЛІК

Науковий керівник: кандидатка наук з державного управління, доцентка  
ПРОЖЕНКО НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

ОДЕСА – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Соколік Л.О.* Теоретичні та організаційні чинники використання crowd-технологій в місцевому самоврядуванні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Одеська політехніка, МОН України, Одеса, 2024.

Встановлено, що політика децентрації, як ключовий елемент реформування системи публічної влади в Україні, пов'язана не лише з перетворенням інституційної складової системи врядування, але й із запровадженням нових інструментів та технологій управління, спрямованих на підвищення дієвості та ефективності місцевого самоврядування. Одним із головних напрямів розвитку місцевого самоврядування також стає участь громадян у суспільному житті, у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Вирішенню цього завдання сприятиме результативне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Обґрунтовано, що у сучасному світі зростає зацікавленість колективною діяльністю в мережі Інтернет, до включення до експертних спільнот нових учасників та професіоналів, які мають своє бачення щодо вирішення соціальних та інших проблем відповідних територіальних громад. Створення громадських інформаційних сервісів призвело до виникнення феноменів, які визначаються у суспільному та науковому просторі як «мудрість натовпу», «мережева співучасть», «громадська підтримка» або в узагальненому вигляді як crowd-технології (від англ. «crowd» – натовп). Сутність цих технологій полягає у можливості залучення великої кількості людей до конкретної участі у прийнятті рішень та до спільної роботи.

Метою дисертаційного дослідження є концептуальне обґрунтування засад застосування crowd-технологій у місцевому самоврядуванні в умовах децентралізації та вироблення рекомендацій, реалізація яких буде сприяти ефективному впровадженню crowd-проектів на рівні територіальних громад.

Відповідно до зазначеної мети в дисертації поставлені і розв'язані такі наукові завдання:

- аналіз доктринальних чинників застосування crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин;
- дослідження політико-управлінських, економічних та технологічних умов впровадження crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування;
- узагальнення теоретичних засад формування та розвитку crowd-концепції;
- виявлення особливостей реалізації crowd-технологій на рівні публічного управління та адміністрування;
- аналіз вітчизняних та закордонних crowd-практик у публічному секторі;
- вироблення базових принципів та методичних засад функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій;
- визначення засобів нормативного регулювання та супроводу crowd-технологій в органах місцевого самоврядування;
- розробка підходів щодо визначення ефективності застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, у т.ч. за допомогою соціологічної діагностики.

Об'єкт дослідження – інститут місцевого самоврядування як багаторівнева система взаємодії первинних суб'єктів самоврядних прав (територіальних громад), вторинних суб'єктів місцевого самоврядування (органів та посадових осіб місцевого самоврядування), а також комунальних підприємств, установ та організацій.

Предмет дослідження – доктринальні положення та управлінські відносини застосування crowd-технологій у місцевому самоврядуванні на регіональному та локальному рівнях.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в дисертаційній роботі обґрунтовані концептуальні підходи та практичні методики щодо застосування crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємствах, установах, організаціях. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

*вперше*

серед дисертаційних досліджень за спеціальністю 281 «публічне управління та адміністрування» обґрунтовано концептуальні та прикладні засади застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, що дозволило визначити фактори, переваги та недоліки впровадження crowd-технологій в механізмі функціонування місцевого самоврядування, а також відповідні ризики, підходи до управління crowd-проєктами та умови їх запровадження, узагальнити різновиди й форми crowd-технологій;

запропоновано створення crowd-організацій та/або спеціальних crowd-підрозділів у структурі традиційних організацій місцевого самоврядування, що дозволило визначити методику започаткування реалізації crowd-проєктів в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах, установах та організаціях.

*удосконалено*

визначення crowd-технологій в публічному управлінні, як сукупності інноваційних засобів онлайн-діяльності та відповідних відносин, що складаються поміж суб'єктами врядування та громадянами, за яких орган публічної влади, підприємство, установа, організація публічної форми власності пропонує невизначеній групі осіб через гнучку та відкриту пропозицію публічну оферту у вигляді добровільного виконання певного завдання або вирішення проблеми на основі взаємної вигоди.

*набули подальшого розвитку*

методичні засади визначення ефективності адміністративно-управлінських процесів, що дозволило запропонувати систему показників

ефективності crowd-технологій в суб'єктах місцевого самоврядування, яка включає до себе параметри, що характеризують комунікаційний, репутаційний, управлінський, фінансовий ефекти впровадження crowd-технологій;

розуміння публічної оферти як форми договірних відносин поміж сторонами crowd-проектів, що дозволило запропонувати рамкові умови договору публічної оферти, а також внесення змін до законодавства України (у т.ч. Цивільного та Господарського кодексів України), яке б визначило механізми реалізації crowd-технологій.

**Ключові слова:** crowd-технології, crowd-практики, управлінські технології, міське самоврядування, децентралізація, управлінські інновації, громадянське суспільство, публічно-приватне партнерство; новий публічний менеджмент, аутсорсинг, управлінські експерименти, інформаційні технології.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Соколік Л. Лобювання в процесі взаємодії публічної влади та бізнесу: теоретичний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 13. Одеса: Одеськ. Регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, 2013. С. 75-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_7)
2. Соколік Л. О. Взаємодія влади та бізнесу в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління: теорія та практика*: зб. наук. пр. Вип. 1. Харків: зб. наук. пр. / Асоц. д-рів наук з держ. упр., 2014. С. 150-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_25)
3. Kryshchanovych S., Kornieieva T., Malinovska O., Sokolik L., Bortnikova M. SMART management of sustainable development of the region in the context of globalization. *International Journal of Sustainable Development and*

*Planning*. 2022. Vol. 17, No. 6, pp. 1765-1772. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170610> (Scopus indexing).

4. Nikonenko, U., Shtets, T., Kalinin, A., Dorosh, I., Sokolik, L. (2022). Assessing the policy of attracting investments in the main sectors of the economy in the context of introducing aspects of industry 4.0. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 2, pp. 497-505. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170214> (Scopus indexing)

5. Соколік Л.О. Використання crowd-технологій в системі публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 2 (61)*. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2022. С. 38-56. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-03>

6. Sokolik L. Organizational support for crowd-technologies. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 28*. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2022. С. 55-56. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb282022285246>

7. Соколік Л.О. Основні бар'єри використання crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 29*. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2023. С. 390-393. URL: DOI: [10.35432/tisb292023289760](https://doi.org/10.35432/tisb292023289760)

8. Соколік Л.О. Ключові чинники використання crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 1*. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2023. С. 40-55. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-03>

### Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Соколік Л.О. Держава та бізнес: формування соціальної відповідальності в Україні. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 8 жов. 2021р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 59-60.
2. Соколік Л.О. Використання зарубіжного досвіду публічно-приватного партнерства у вирішенні житлових проблем вимушених переселенців. Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали XIII наук. Інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів, 28 травня 2022 р. Одеса : ІПСУ ДУ «Одеська політехніка», 2022.– С.137-139.
3. Соколік Л.О. Використання crowd-технологій в умовах воєнного стану. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів*: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 375-379. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk\\_do\\_kogres2023.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk_do_kogres2023.pdf)
4. Соколік Л. Ключові бар'єри використання crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. 18 травня 2023. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2023. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya\\_stiukosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady\\_konferenciya\\_1.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya_stiukosti_systemy_publichnoyi_vlady_konferenciya_1.pdf)
5. Соколік Л.О. Класифікація краудтехнологій у публічному адмініструванні: *Євроінтеграційні вектори реформ у сфері публічного адміністрування*: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (17 травня 2023 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). Харків: Друкарня Мадрид, 2023. С. 430-437. URL:

[https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК\\_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

6. Соколік Л.О. Ефективність краудтехнологій в органах публічної влади. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. 17 травня 2024. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2024. URL: [Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» | Одеська політехніка \(op.edu.ua\)](#)

## ABSTRACT

*Socolik L.* Theoretical and organizational factors of the use of crowd technologies in local self-government. Manuscript-based qualification research paper.

The thesis for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty number 281 «Public Management and Administration». Odesa Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2024.

It has been revealed that the decentralization policy, as a key element of the public administration reform in Ukraine, is associated not only with the transformation of the institutional component of the governance system but also with the introduction of new management tools and technologies aimed at increasing the efficiency and effectiveness of local self-government. One of the main directions of local self-government development also becomes the involvement of citizens in public life, in decision-making, and in the implementation of managerial decisions. The effective use of modern information and communication technologies will contribute to addressing this task.

It is substantiated that there is a growing interest in collective activity on the Internet in the modern world, including the inclusion of new participants and professionals in expert communities who have their own vision for solving social and other issues in respective territorial communities. The creation of public information services has led to the emergence of phenomena defined in social and scientific discourse as "wisdom of the crowd," "networked collaboration," "public support," or more generally as crowd technologies (from English "crowd"). The essence of these technologies lies in the ability to engage a large number of people in specific decision-making and collaborative work.

The purpose of the dissertation research is to conceptually substantiate the principles of the use of crowd technologies in local self-government in conditions of decentralization and to develop recommendations, the implementation of which will contribute to the effective implementation of crowd projects at the level of territorial communities. In accordance with the stated purpose, the dissertation addresses and solves the following scientific tasks:

- analysis of doctrinal factors of applying crowd technologies in the field of public administration relations;
- investigation of political, managerial, economic, and technological conditions for the implementation of crowd technologies at the level of local self-government;
- generalization of theoretical principles of formation and development of the crowd concept in the management system;
- identification of features of implementing crowd technologies in public administration and administration;
- analysis of domestic and foreign crowd practices in the public sector;
- development of basic principles and methodological foundations for the functioning of local self-government organizations based on crowd technologies;
- definition of the mechanism for normative regulation and support of crowd technologies in local self-government bodies;

- development of approaches to determining the effectiveness of applying crowd technologies at the local self-government level, including through sociological diagnostics.

The object of the research is the institution of local self-government as a multi-level system of interaction of primary subjects of self-government rights (territorial communities), secondary subjects of local self-government (bodies and officials of local self-government), as well as communal enterprises, institutions and organizations.

The subject of the research is the doctrinal provisions and management relations of the use of crowd technologies in local self-government at the regional and local levels.

The scientific novelty of the obtained results is justified by the fact that the dissertation substantiates conceptual approaches and practical methodologies for the application of crowd technologies in the activities of local self-government bodies, communal enterprises, institutions, and organizations. As a result of the conducted research, new scientific and practical results have been obtained:

*for the first time*

among dissertations in the specialty 281 "public administration and administration," conceptual and applied principles of applying crowd technologies at the local self-government level have been substantiated. This allowed identifying factors, advantages, and disadvantages of implementing crowd technologies in the mechanism of local self-government functioning, as well as corresponding risks, approaches to organizing management of crowd projects, and conditions for their implementation. It also generalized the types and forms of crowd technologies.

the creation of crowd organizations and/or special crowd units within the structure of traditional local self-government organizations was proposed, which made it possible to determine the methodology for starting the implementation of crowd projects in local self-government bodies, communal enterprises, institutions, and institutions.

*it is improved*

the definition of crowd technologies in public administration has been refined as a set of innovative means of online activity and corresponding relations among governance entities and citizens. In this context, a public authority, enterprise, institution, or publicly owned organization proposes an indefinite group of individuals through a flexible and open offer in the form of a voluntary execution of a specific task or problem-solving based on mutual benefit.

*it has been further developed*

methodological foundations for determining the effectiveness of administrative and managerial processes, allowing proposing a system of efficiency indicators for crowd technologies in local self-government entities. This system includes parameters characterizing communication, reputation, managerial, and financial effects of implementing crowd technologies.

the understanding of a public offer as a form of contractual relations among parties involved in crowd projects has allowed proposing framework conditions for a public offer contract, as well as suggesting amendments to the legislation of Ukraine (including the Civil and Commercial Codes of Ukraine) that would define mechanisms for implementing crowd technologies.

**Keywords:** crowd-technologies, crowd-practices, managerial technologies, local self-government, decentralization, managerial innovations, civil society, new public management, outsourcing, managerial experiments, information technologies.

## **LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPICS OF THE DISSERTATION**

### **Papers in which the main scientific results of the dissertation are published**

1. Sokolik L. Lobiyuvannya v protsesi vzayemodiyi publichnoyi vlady ta biznesu: teoretychnyy aspekt. Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya: : elektron. nauk. fakh. vyd. Vyp. 13. Odesa: Odes'k. Rehion. in-

t derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrayiny, 2013. S. 75-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_7)

2. Sokolik L. O. Vzayemodiya vlady ta biznesu v umovakh rynkovoyi ekonomiky: teoretychnyy aspekt. Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka: zb. nauk. pr. Vyp. 1. Kharkiv: zb. nauk. pr. / Asots. d-riv nauk z derzh. upr., 2014. S. 150-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_25)

3. Kryshtanovych S., Kornieieva T., Malinovska O., Sokolik L., Bortnikova M. SMART management of sustainable development of the region in the context of globalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, No. 6, pp. 1765-1772. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170610> (**Scopus indexing**).

4. Nikonenko, U., Shtets, T., Kalinin, A., Dorosh, I., Sokolik, L. (2022). Assessing the policy of attracting investments in the main sectors of the economy in the context of introducing aspects of industry 4.0. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 2, pp. 497-505. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170214> (**Scopus indexing**)

5. Sokolik L.O. Vykorystannya kraud-tekhnohohiyi v systemi publichnoho upravlinnya v umovakh voyennoho stanu. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya: zb. nauk. pr.. Vyp. 2 (61). Kharkiv: Kharkivs'kyy natsional'nyy universytet imeni V.N. Karazina, 2022. C. 38-56. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-03>

6. Sokolik L. Orhanizatsiyne zabezpechennya kraudtekhnohohiy. Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya: : elektron. nauk. fakh. vyd. Vyp. 28. Odesa: Asots. dosl. derzh. upr.; Ody. in-t sots. tekhnol., 2022. S. 55-56. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb282022285246>

7. Sokolik L.O. Osnovni bar'yery vykorystannya kraud-tekhnohohiy v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya: : elektron. nauk. fakh. vyd. Vyp. 29. Odesa: Asots. dosl. derzh. upr.; Ody. in-t sots. tekhnol., 2023. S. 390-393. URL: DOI: [10.35432/tisb292023289760](https://doi.org/10.35432/tisb292023289760)

8. Sokolik L.O. Klyuchovi chynnyky vykorystannya kraud-tekhnologiy u diyal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya: zb. nauk. pr.. Vyp. 1. Kharkiv: Kharkivs'kyy natsional'nyy universytet imeni V.N. Karazina, 2023. S. 40-45. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-03>

### **Papers certifying the approbation of the dissertation materials**

1. Sokolyk, L.O. State and Business: Formation of Social Responsibility in Ukraine. Public Administration: Traditions, Innovations, Global Trends: Materials of the All-Ukrainian Science-Practice. conf. for Intl. Participation. 8 Oct. 2021 Odesa : ORIPA NADU, 2021. P. 59-60.

2. Sokolyk L.O. Use of foreign experience of public-private partnership in solving housing problems of forced migrants. Public Administration in Ukraine: History of State Formation, Challenges and Prospects: Materials of XIII Sciences. Internet-conf. for Intl. participation for postgraduate and doctoral students, May 28, 2022 Odesa: IRSU of the State University "Odessa Polytechnic", 2022.– P.137-139.

3. Sokolik L.O. Vykorystannya kraud-tekhnologiy v umovakh viys'kovoho stanu. Publichne upravlinnya KHKHI stolittya: osoblyvosti voyennoho i pislyavoyennoho periodiv: zb. nauk. mater. KHKHIII Mizhnar. nauk. z'yizd. Kharkiv : KHNU imeni V. N. Karazina, 2023. C. 375-379. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk\\_do\\_kogres2023.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk_do_kogres2023.pdf)

4. Sokolik L . Klyuchovi bar'yery vykorystannya kraud-tekhnologiy v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. Zabezpechennya stiykosti systemy publichnoyi vlady ta upravlinnya v umovakh voyennoho stanu ta vidnovlennya Ukrayiny: materialy Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu. 18 travnya 2023. Odesa: NU «Odes'ka politehnika», 2023. URL:

[https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya\\_stiykosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady\\_konferenciya\\_1.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya_stiykosti_systemy_publichnoyi_vlady_konferenciya_1.pdf)

5. Sokolik L.O. Klasyfikatsiya kraudtekhnolohiy u publichnomu administruvanni: Yevrointehratsiyni vektory travnya reform u sferi publichnoho administruvannya: zbirnyk naukovykh statey, tez dopovidey ta povidomlen' za materialamy Mizhnar odniyeyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (17 2023 roku, Natsional'nyy yurydychnyy universytet imeni Yaroslava a Mudroho, m. Kharkiv). Kharkiv: Drukarnya Madryd, 2023. S. 430-437. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ZBIRNYK\\_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ZBIRNYK_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

6. Sokolik L.O. Efektyvnist' kraudtekhnolohiy v orhanakh publichnoyi vlady. Zabezpechennya stiykosti systemy publichnoyi vlady ta upravlinnya v umovakh voyennoho stanu ta vidnovlennya Ukrayiny: materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu. 17 travnya 2024. Odesa: NU «Odes'ka politehnika», 2023. URL: [Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» | Одеська політехніка \(op.edu.ua\)](#)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	16
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ</b> .....	28
1.1. Доктринальні чинники легітимації crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин .....	28
1.1.1. Новий публічний менеджмент (New Public Management)... ..	28
1.1.2. Врядування (Governance).....	36
1.1.3. Належне врядування (Good Governance).....	40
1.1.4. Мережеве врядування (Network Governance).....	48
1.1.5. Багаторівневе врядування (Multilevel Governance).....	53
1.1.6. Врядування через співробітництво (Collaborative governance).....	57
1.1.7. Електронне врядування (E- Governance).....	60
1.1.8. Відкритий уряд (Open government).....	65
1.1.9. Заощадливий уряд (Lean government).....	69
1.1.10. Теорії політичної участі (демократія участі, деліберативна демократія).....	72
1.1.11. Соціологічні теорії (комунікативної дії, відкритого суспільства, інформаційного суспільства).....	78
1.2. Ключові тренди розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації (рамковий PEST-аналіз використання crowd-технологій) .....	85
1.2.1. Громадська участь.....	79
1.2.2. Місцеві фінанси.....	95
1.2.3. Кадровий розвиток.....	101
1.2.4. Цифрова трансформація.....	107
1.2.5. Стратегування розвитку громад.....	117
Висновки до розділу .....	122
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ CROWD-КОНЦЕПЦІЇ У ВРЯДУВАННІ</b> .....	124
2.1. Crowd-технології: поняття, функції та класифікація .....	124
2.1.1. Формування crowd-технологій як явища та поняття.....	124
2.1.2. Визначення crowd-технологій.....	126
2.1.3. Співвідношення crowd-технологій та аутсорсингу.....	135
2.1.4. Сильні та слабкі сторони crowd-технологій.....	137
2.1.5. Класифікація crowd-технологій.....	141
2.1.6. Форми crowd-технологій.....	145
2.2. Фактори використання crowd-технологій у системі публічного управління та адміністрування .....	150
2.2.1. Crowd-технології у координатах публічної влади, публічного управління та адміністрування.....	150

2.2.2. Умови застосування crowd-технологій в органах публічної влади.....	167
2.2.3. Бар'єри застосування crowd-технологій в органах публічної влади.....	173
2.3. Crowd-практики в публічному секторі .....	181
2.3.1. Закордонний досвід застосування crowd-технологій.....	182
2.3.2. Вітчизняні кейси застосування crowd-технологій.....	187
Висновки до розділу .....	201
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....</b>	<b>204</b>
3.1. Організаційні чинники використання crowd-технології в структурах місцевого самоврядування .....	204
3.1.1. Базові принципи та підходи до застосування crowd-технологій на рівні організацій.....	110
3.1.2. Методика функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій.....	214
3.2. Розвиток нормативного регулювання crowd-технологій у місцевому самоврядуванні .....	227
3.2.1. Проблеми правового забезпечення crowd-технологій.....	227
3.2.1. Публічна оферта як інструмент використання crowd-технології у місцевому самоврядуванні.....	234
3.3. Методичний та соціологічний виміри ефективності crowd-технологій у механізм здійснення місцевого самоврядування .....	242
3.3.1. Методика визначення ефективності застосування crowd-технологій в місцевому самоврядуванні.....	242
3.3.2. Соціологічна діагностика перспектив застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування.....	249
Висновки до розділу .....	262
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>264</b>
<b>СПСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>272</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>304</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Політика децентрації, як ключовий елемент реформування системи публічної влади в Україні, пов'язана не лише з перетворенням інституційної складової системи врядування, але й із запровадженням нових інструментів та технологій управління, спрямованих на підвищення дієвості та ефективності місцевого самоврядування. Одним із головних напрямів розвитку місцевого самоврядування також стає участь громадян у суспільному житті на місцевому рівні, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Вирішенню цього завдання сприятиме результативне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Внаслідок зазначеного у сучасному світі зростає зацікавленість колективною діяльністю в мережі Інтернет, до включення до експертних спільнот нових учасників та професіоналів, які мають своє бачення щодо вирішення соціальних та інших проблем відповідних територіальних громад. Створення громадських інформаційних сервісів призвело до виникнення феноменів, які визначаються у суспільному та науковому просторі як «мудрість натовпу», «мережева співучасть», «громадська підтримка» або в узагальненому вигляді як crowd-технології (від англ. «crowd» – натовп). Сутність цих технологій полягає у можливості залучення великої кількості людей до конкретної участі у прийнятті рішень та до спільної роботи. Спектр можливих напрямів подібної «творчості мас» включає як порівняно прості дії, наприклад, формування тих чи інших баз даних щодо об'єктів місцевого розвитку, так і складніші завдання щодо аналізу політики, вироблення інноваційних управлінських рішень, розвитку ресурсної бази територіальних громад тощо. Сучасний арсенал crowd-практик досить розвинений та включає до себе фінансові, кадрові, організаційні, оптимізаційні, інтелектуальні тощо crowd-технології.

Crowd-технології можуть сприяти глибоким перетворенням у всій системі місцевого самоврядування, підвищенню рівня її раціональності та

ефективності, а також подоланню відчуження громадян від органів та установ місцевого самоврядування. Суб'єкти місцевого самоврядування можуть використовувати crowd-технології для залучення різноманітних думок та експертизи під час прийняття важливих рішень. Це може сприяти більш обґрунтованим та ефективним політичним та стратегічним рішенням на місцевому рівні. Організації місцевого самоврядування можуть використовувати crowd-технології для ефективного збору та аналізу даних, розробки рішень та реалізації проєктів, що допомагає оптимізувати витрати та підвищує ефективність врядування. Застосування crowd-технологій сприяє появі інновацій у публічному секторі, оскільки через них можна залучити зовнішні ідеї та пропозиції, які можуть бути корисними при розробці нових підходів та рішень.

Стикаючись із такими викликами, як пандемія, широкомасштабне російське вторгнення, органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, установи та заклади в Україні можуть використовувати crowd-технології для збору інформації, координації зусиль та розробки стратегій реагування. Окрім цього, crowd-технології можуть бути застосовані для покращення надання муніципальних послуг, включаючи розробку програм, покращення інфраструктури та оптимізацію процесів обслуговування громадян.

Однак, для багатьох територіальних громад та органів регіонального самоврядування типовою є ситуація консервації традиційних, неефективних в нових умовах бюрократичних структур і методів управління, що робить їх недостатньо конкурентоспроможними в суспільстві, що глобалізується, і не дозволяє в необхідній мірі використовувати людський капітал для поліпшення якості життя населення і модернізації соціальної інфраструктури. Crowd-концепція, що акцентує увагу на технологічних аспектах участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування, поки що важко сприймається не лише посадовими особами місцевого самоврядування, але й значною частиною самого населення, серед якого, на жаль, досить поширеними є патерналістські

трактування взаємовідносин влади і суспільства і яке часто виправдовує свою пасивність посиленнями на надмірну складність прямої участі.

Crowd-концепція первинно виникла у бізнес-секторі, чому сприяли, зокрема, праці Джефа Хау (Jeff Howe) та Дарена Бребхема (Daren Brabham). Однак за наслідками конвергенції традиційного менеджменту та публічного управління, що було осмислене в межах теорій «нового публічного управління», «багаторівневого врядування», «електронного врядування», а також різноманітних концепцій політичної участі, crowd-практики почали широко застосовуватися у публічному секторі, у першу чергу за кордоном, що викликало своє наукове осмислення.

Проблематиці crowd-технології у вітчизняних наукових дослідженнях також приділяється певна увага, адже наукові дослідження здійснюються багато в чому відповідно до загальносвітових трендів попри вітчизняній практиці управління. Існуючі праці присвячені в основному загальнотеоретичним питанням використання crowd-технологій в економічній сфері – праці Євгенії Болотіної [9], Дмитра Дячкова [42], Світлани Ковальчук [66], Олександри Косенко [75], Ірини Косулі [77], Анатолія Мазаракі та Світлани Волосович [93], Ольги Марченко [102], Олени Нищенко [119], Катерини Полторака та Олександра Зозульова [135]. Політична наука також розглядає crowd-технології в якості інструменту демократичної участі – праці Андрія Гвоздецького [26], Валерії Голки [30, 31], Ірини Динник [39], Людмили Малишенко [96], Рени Марутян [101], Світлани Наумкіної [116], Ірини Нерубашенко [117], Олени Чальцевої [190] тощо. Серед небагатьох вітчизняних досліджень щодо застосування crowd-технологій в органах публічної влади можна назвати – праці Соломії Ганущин [24], Олени Знаткової [49], Ганни Калініної [55], Ольги Кіреєвої [63, 62], Юрія Ковбасюка [68], Олега Кравцова [82]. Дуже поодинокими є роботи, які вивчають crowd-практики на рівні місцевого самоврядування – праці Ірини Азарової [1], Олега Кария та Ярослава Панаса [58], Мирослава Криштановича [83, 84], Вікторії Філіппової [188].

Тим не менш, у вітчизняній науці публічного управління та адміністрування залишається недостатньо дослідженими питання теоретико-методологічного та прикладного характеру, пов'язані із впровадженням crowd-технологій у діяльність суб'єктів публічного управління, у т.ч. на рівні місцевого самоврядування. Зазначене додатково актуалізує вибір предмету та напрямів дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконувалося в межах кількох науково-дослідних тем та проєктів кафедри публічного управління та регіоналістики Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України «Реінжиніринг управлінських процесів та управлінські інновації в органах публічної влади на регіональному рівні в умовах децентралізації» (ДР № 0120U101245), а також кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка» «Забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій» (ДР № 0122U002195), «Впорядкування статусу населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади у рамках Закону України № 3285-IX «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України», в яких авторка в якості виконавця опрацьовувала концептуальні та практичні підходи щодо запровадження crowd-технологій в діяльність органів місцевого самоврядування регіонального рівня.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є концептуальне обґрунтування засад застосування crowd-технологій у місцевому самоврядуванні в умовах децентралізації та вироблення рекомендацій, реалізація яких буде сприяти ефективному впровадженню crowd-проєктів на рівні територіальних громад.

Відповідно до зазначеної мети, в дисертації поставлені і розв'язані такі наукові завдання:

- аналіз доктринальних чинників застосування crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин;
- дослідження політико-управлінських, економічних та технологічних умов впровадження crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування;
- узагальнення теоретичних засад формування та розвитку crowd-концепції;
- виявлення особливостей реалізації crowd-технологій на рівні публічного управління та адміністрування;
- аналіз вітчизняних та закордонних crowd-практик у публічному секторі;
- вироблення базових принципів та методичних засад функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій;
- визначення засобів нормативного регулювання та супроводу crowd-технологій в органах місцевого самоврядування;
- розробка підходів щодо визначення ефективності застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, у т.ч. за допомогою соціологічної діагностики.

*Гіпотеза дослідження* ґрунтується на припущенні, що розширення демократичних засад врядування та необхідність залучення до адміністративно-управлінського процесу широкого кола суб'єктів громадянського суспільства у поєднанні з децентралізацією та дерегуляцією, призводить до необхідності широкого застосування crowd-технологій в механізмі здійснення місцевого самоврядування.

**Об'єкт дослідження** – інститут місцевого самоврядування як багаторівнева система взаємодії первинних суб'єктів самоврядних прав (територіальних громад), вторинних суб'єктів місцевого самоврядування (органів та посадових осіб місцевого самоврядування), а також комунальних підприємств, установ та організацій.

**Предмет дослідження** – доктринальні положення та управлінські відносини застосування crowd-технологій у місцевому самоврядуванні на регіональному та локальному рівнях.

**Методологія дослідження.** Дослідження відбувалося на підходах та із застосуванням методів, що притаманні освітньої та наукової галузі «Публічне управління та адміністрування». Зокрема робота ґрунтувалася на засадах:

*інституційного підходу*, що дозволив розглянути crowd-технології як інститут (формальні та неформальні правила, норми, цінності), що впливає на функціонування місцевого самоврядування, у т.ч. на вироблення стратегій, структури, процесів в органах та організаціях територіальних громад;

*системного підходу*, який призвів до розгляду crowd-концепції як системи, що складається із взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які також разом взаємодіють із зовнішнім щодо організацій місцевого самоврядування середовищем – політичним, економічним, соціальним, технологічним;

*структурно-функціонального підходу*, завдяки якому було доведено, що crowd-технології виконують у механізмі місцевого самоврядування свою визначену функцію й через які забезпечується його стабільність та рівновага, адаптація та зворотній зв'язок;

*процесний підхід*, що дозволив розглянути функціонування crowd-технологій як сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих процесів, спрямованих на ефективне досягнення мети застосування цих технологій;

*культурний підхід*, який дав змогу зосередитися на розумінні crowd-технологій як прояву певної організаційної культури, цінностей суб'єктів місцевого самоврядування;

*контекстуальний підхід*, який дозволив зробити висновки про те, що поширеність crowd-технологій залежить від конкретної ситуації, зокрема контексту, у т.ч. пандемії, широкомасштабного вторгнення зовнішнього агресора тощо;

*інноваційний підхід*, який забезпечив привернення уваги до crowd-технологій як прояву творчого мислення та інновацій на рівні організацій місцевого самоврядування, а також спроможності їх до адаптації в умовах технологічних та соціальних змін;

*проектний підхід*, що дав можливість розглянути crowd-практики як унікальний тимчасовий проєкт виконання певної роботи з чітко визначеними цілями, обмеженим за часом, кошторисом та ресурсами для досягнення конкретних результатів.

На основі зазначених підходів використовувалася сукупність наукових методів, у тому числі:

порівняльний: здійснювалося співставлення через бінарні, контрастні, динамічні засоби а) crowd-технологій та out-технологій; б) застосування crowd-технологій у бізнес-секторі та у публічному управлінні; в) використання crowd-технологій у публічному управлінні за кордоном та в Україні;

класифікація: відбувався розподіл множини crowd-технологій у системі врядування на класифікаційні групи у відповідності із ознаками подібності та відмінності на засадах ієрархічного та фасетного способів;

типологізація: здійснювався розподіл crowd-технологій на засадах їх внутрішніх закономірностей, функціональних ролей, а не за зовнішніми ознаками;

спостереження: безпосереднє спостереження за crowd-практиками без втручання у процес їх здійснення;

метод кейсів: вивчення конкретних практик crowd-технологій у динаміці;

опитування посадових осіб місцевого самоврядування та інтерв'ювання експертів: при дослідженні практики та перспектив crowd-технологій в організаціях місцевого самоврядування;

моделювання: була побудована абстрактна модель crowd-проєкту в організації місцевого самоврядування для її подальшого аналізу, розуміння специфіки crowd-технологій, їх прогнозування та оптимізації;

SWOT та PEST-аналізу: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та бар'єрів crowd-технологій, а також політичних, економічних, соціальних, технологічних умов їх впровадження;

нормативний метод: дослідження норм та правил, а також практики їх застосування при реалізації crowd-технологій;

методи аналізу наукової літератури: була здійснена систематизація вітчизняних та закордонних досліджень з crowd-технологій, здійснений їх критичний аналіз, узагальнені результати досліджень, виявлені лакуни, що у підсумку дозволило сформулювати цілі, завдання дослідження, його концептуальні та теоретичні рамки.

Обставини пандемії та воєнного стану з відповідними обмеженнями щодо діяльності публічної адміністрації, не дозволили провести, як це планувалося на початку дослідження, експеримент впровадження crowd-технологій у діяльність конкретного органу місцевого самоврядування – Управління майнових відносин Одеської обласної ради. Однак в роботі визначені основні параметри (цілі, завдання, напрями) зазначеного експерименту.

*Емпіричною основою дослідження* стали документи, що регулюють здійснення адміністративно-управлінських процесів на рівні місцевого самоврядування, результати реалізації crowd-проєктів та особисті спостереження автора під час роботи на відповідальних посадах в органах місцевого самоврядування.

**Наукова новизна одержаних результатів** обумовлена тим, що в дисертаційній роботі обґрунтовані концептуальні підходи та практичні методики щодо застосування crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємствах, установах, організаціях. У

результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

*вперше*

серед дисертаційних досліджень за спеціальністю 281 «публічне управління та адміністрування» обґрунтовано концептуальні та прикладні засади застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, що дозволило визначити фактори, переваги та недоліки впровадження crowd-технологій в механізмі функціонування місцевого самоврядування, а також відповідні ризики, підходи до управління crowd-проєктами та умови їх запровадження, узагальнити різновиди й форм crowd-технологій;

запропоновано створення crowd-організацій та/або спеціальних crowd-підрозділів у структурі традиційних організацій місцевого самоврядування, що дозволило визначити методіку започаткування реалізації crowd-проєктів в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах, установах, та закладах.

*удосконалено*

визначення crowd-технологій в публічному управлінні, як сукупності інноваційних засобів онлайн-діяльності та відповідних відносин, що складаються поміж суб'єктами врядування та громадянами, за яких орган публічної влади, підприємство, установа, організація публічної форми власності пропонує невизначеній групі осіб через гнучку та відкриту пропозицію публічну оферту у вигляді добровільного виконання певного завдання або вирішення проблеми на основі взаємної вигоди.

*набули подальшого розвитку*

методичні засади визначення ефективності адміністративно-управлінських процесів, що дозволило запропонувати систему показників ефективності crowd-технологій в суб'єктах місцевого самоврядування, яка включає до себе параметри, що характеризують комунікаційний, репутаційний, управлінський, фінансовий ефекти впровадження crowd-технологій;

розуміння публічної оферти як форми договірних відносин поміж сторонами crowd-проектів, що дозволило запропонувати рамкові умови договору публічної оферти, а також внесення змін до законодавства України (у т.ч. Цивільного та Господарського кодексів України), яке б визначило механізми реалізації crowd-технологій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблено концептуальні та практичні положення, які в сукупності дають змогу підвищити ефективність запровадження crowd-технологій у діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ, організацій. Впровадження результатів дисертаційного дослідження в практику діяльності органів публічної влади підтверджено: Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України (довідка про впровадження від 12.03.2024), Балтською міською радою (довідка про впровадження від 18.06.2024), Подільською міською радою (довідка про впровадження від 20.06.2024).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота виконана автором самостійно, всі наукові результати та науково-практичні рекомендації отримані на базі особистих досліджень, у т.ч. у складі тимчасових творчих колективів, авторських та робочих груп. В опублікованій за кордоном у співавторстві з Ю. Ніконенко, Т. Щець, А. Калініним, І. Дорош друкованій праці, автором дисертації визначені можливості сучасних фінансових crowd-технологій, зокрема crowdlending, crowdinvesting щодо залучення інвестицій у ключові сектори національної економіки. В опублікованій за кордоном у співавторстві з Т.Корневою, О.Малиновською, М.Бортніковою друкованій праці, автором дисертації досліджені crowd-технології як чинник SMART-менеджменту на регіональному рівні.

**Апробація результатів дисертації.** Дисертацію виконано на кафедрі публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка» та обговорено на засіданні Навчально-наукового інституту

публічної служби та управління. Основні положення дослідження висвітлено в доповідях на науково-практичних конференціях і семінарах, а саме:

XXIII Міжнародного наукового конгресу «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів» (Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 27 квітня 2023 р.);

Всеукраїнських науково-практичних конференціях за міжнародною участю «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України» (Одеса: НУ «Одеська політехніка», 18 травня 2023; 17 травня 2024 р.); «Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди» (Одеса: НУ «Одеська політехніка», 8 жовтня 2021).

Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційні вектори реформ у сфері публічного адміністрування» (Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 17 травня 2023 р.);

Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів та докторантів «Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи» (Одеса, 28 травня 2022 р.).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 14 наукових праць, у тому числі 6 статей – у наукових фахових виданнях України, 2 статті за кордоном у наукових виданнях, що наукометриється базою Scopus, 6 – у матеріалах науково-комунікативних заходів.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертаційної роботи становить 309 сторінок, з яких 260 сторінок основного тексту. У роботі наведено 18 рисунків та 23 таблиці, 3 додатки. Список використаних джерел та літератури містить 276 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

У 20-х рр. ХХІ ст. місцеве самоврядування в Україні перебуває під впливом численних нових викликів – соціальних, культурних, політичних, економічних, технологічних, управлінських тощо. Безліч факторів і тенденцій у розвитку місцевого самоврядування, які сумарно можна охарактеризувати як різке ускладнення суспільного життя та характеру проблем, для яких місцеві громади та місцева влада повинні знайти рішення, зумовили також пошук нових концепцій та моделей управління. З кінця минулого століття і по сьогодні формується комплекс різнопланових ідей, парадигм, доктрин, концепцій, теорій, моделей, завданням яких є опис та впорядкування великої маси емпіричного матеріалу, пояснення та передбачення перебігу процесів у сфері публічного управління та суспільного розвитку в цілому. Відтак, до завдань розділу належить визначення тенденцій розвитку місцевого самоврядування, що спонукають до застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, а також розгляд теоретичних конструктив, які вплинули на сприйняття ідеї та поширення crowd-технологій у публічній сфері.

#### **1.1. Доктринальні чинники легітимації crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин**

##### *1.1.1. Новий публічний менеджмент - New Public Management (NPM)*

Поміж дослідниками NPM немає спільного розуміння відносно того, у чому він полягає. Сандрою Доусон (*Sandra Dawson*) та Шарлотою Даргі (*Charlotte Dargie*), було виділено кілька можливих трактувань NPM. Зокрема NPM трактується як сукупність політичних ідей про те, як має бути організована та функціонувати виконавча влада й публічна служба, а також як

комплекс практичних заходів, які були здійснені у ході адміністративних реформ наприкінці ХХ ст. [251, р. 34].

Окрім цього, важливо відзначити, що розуміння NPM зазнавало еволюції у 1990-х рр. Спочатку, за пропозицією Крістофера Худа (*Christopher Hood*), термін використовувався «як умовне позначення для комплексу адміністративних доктрин, які визначали порядок денний бюрократичної реформи в багатьох країнах ОЕСР з кінця 1970-х років» [р. 3 [229]. Згодом діапазон визначень значно розширився. Деякі дослідники, наприклад, стверджують, що NPM є застосуванням нової інституційної економіки до публічного управління й виходячи з цього, розглядають реорганізацію структур виконавчої влади, децентралізацію управління та впровадження ринкових механізмів до публічної служби через теорію трансакційних витрат і відносини «принципал-агент» [див., напр.: 219]. Ця зміна у використанні терміну свідчить про те, що NPM «швидше є впізнаваним виразом, ніж повністю встановленим поняттям», як свого часу зазначив провідний теоретик адміністративних перетворень Майкл Барзлей (*Michael Barzelay*) [203, р. 15]. Він також зазначає, що концепцію NPM було розроблено на початку 1990-х років з метою структурування наукових дискусій про сучасні зміни в організації та управлінні у системі виконавчої влади.

Незважаючи на різноманітність визначень, більшість дослідників пов'язують виникнення NPM з проведеними у 90-х рр. ХХ ст. адміністративними реформами, особливо в таких країнах, як Австралія, Сполучене королівство, США, деяких країнах Європи [див., напр.: 134 ; 133]. Як влучно помітив *Артур Єгіозар'ян* посилаючись на одного з західних дослідників, спочатку політичні діячі та публічні службовці здійснили адміністративні перетворення, а потім ці зміни були проаналізовані та прокоментовані експертами в галузі публічного управління [с. 25 [45].

Для більш повного розуміння моделі управління у форматі NPM та її основних принципів необхідно усвідомити цілі, які переслідувалися під час проведення адміністративних реформ у зазначених вище країнах. Загальною

ціллю було збільшення результативності та ефективності системи публічного управління. Дослідження фахівців Світового банку Ніка Меннінга (*Nick Manning*) та Нейла Парісона (*Neil Parison*) дають більш конкретні дані в цьому питанні. Вони проаналізували досвід проведення адміністративних реформ у кількох країнах різних регіонів світу та виділили низку загальних, масштабних цілей, що переслідуються всіма урядами при здійсненні перетворень: зниження публічних витрат, розвиток та реалізація політики, покращення роботи публічних органів як роботодавців, підвищення якості послуг та зміцнення довіри населення та приватного сектору до влади [246, р. 33-40]. Для досягнення цих цілей реформатори зосередилися на організаційних аспектах публічного управління, прагнучі зробити його більш економічним, енергійним та ефективним. Як зазначали Гай Пітерс (*Guy Peters*) і Дж. П'єр (*Jon Pierre*) ці три «Е» - економічність, енергійність та ефективність, призвели до глибоких змін у публічному секторі, який став більше орієнтуватися на ринкові принципи [262, р. 5].

Таким чином, основний принцип NPM полягає у впровадженні ринкових процесів усередину публічного сектору та використання управлінських підходів, що розроблені для приватних компаній. Це має прояв, перш за все, у зменшенні масштабів та ресурсів публічного управління (через приватизацію, децентралізацію, дерегулювання та делегування публічних повноважень ринковим структурам; скорочення витрат на апарат управління шляхом реструктуризації, маркетингу та перегляду обов'язків публічних інститутів, особливо в галузі соціального забезпечення населення) та вдосконаленні механізмів управління державними фінансами та бюджетом (через конкурсні тендери, контрактну систему всередині публічної служби, передачу на підряд та запровадження платного режиму для певних послуг, що надаються органами публічної влади).

NPM суттєво відрізняється від традиційних підходів до публічного управління, як зазначають американські дослідники Лоуренс Джонс (*Lawrence Jones*) та Фред Томпсон (*Fred Thompson*) [237]. По-перше, вони вказують, що

NPM акцентує увагу на завданнях, дорученнях та процесах, тоді як традиційне публічне адміністрування наголошує на важливості функцій, виконанні та завданнях. Традиційний підхід до публічного управління був заснований на бюрократії та ієрархії. У NPM управлінський блок є мультипрофесійною командою, сформованою для виконання певного завдання. По-друге, відповідно до цієї концепції, повноваження у прийнятті рішень делегуються команді, яка виконує організаційну роботу та здійснює контроль у рамках проєкту, що реалізується. По-третє, NPM визначає економію та ефективність повністю з погляду задоволення потреб споживачів.

*Віктор Соловійов* на основі опрацювання значної маси джерел відмінності між NPM та традиційним державним адмініструванням вбачає у наступному: (Таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1.

Державне управління за класичною моделлю	Модель New Public Management
<i>Загальні риси</i>	
Зорієнтованість на дотриманні нормативно-правових актів, інструкцій, процедур	Зорієнтованість на досягнення визначених цілей, результатів
Акцентування на контролюванні	Акцентування на відповідальності
Ієрархічна структурна побудова	Автономія, самоврядування
Дотримання інтересів держави, громади	Отримання прибутку
<i>Режим функціонування</i>	
Відносини відповідності (нормам, правилам)	Відносини, що засновані на довірі
Дисципліна, контроль	Сильне бажання досягнути визначених цілей, свобода дій
Бюджетне фінансування за статтями видатків	Система отримання грантів
Право для застосування примусу	Відсутність права для застосування примусу
<i>Методи діяльності</i>	
Планування	Оцінювання якості
Формалізм	Інновації
Колективні стимули, інтереси	Індивідуальні стимули, інтереси
Стягнення податків	Плата за послуги

*Джерело:* [с. 82 [176]

Отже, NPM викликає сумніви щодо ефективності бюрократичної системи управління, яка характеризується ієрархічною підпорядкованістю й

централізацією управлінських рішень та пропагує перехід до нового – постбюрократичного порядку. Серед характеристик NPM виділяють такі особливості як: акцентування уваги на потребах та перспективах споживачів; зміцнення згуртованості працівників, як єдиної команди; оцінка роботи на основі результатів, що мають цінність для споживачів; готовність змінювати правила та адаптуватися до нових вимог, які висуваються до послуг, що надаються. Таким чином, «ідеальний» сучасний публічний службовець є повною протилежністю раціонального бюрократа, описаного Максом Вебером, оскільки він готовий ризикувати, постійно застосовувати інновації, прагнути змін і зосереджуватися не стільки на рутинній діяльності, як на досягненні результатів, які відповідають потребам клієнтів [124].

NPM прагне радикального переосмислення традиційної ролі держави у суспільстві, надаючи пріоритет підходу, відповідно до якого держава розглядається як службовець, чиєю основною функцією є надання суспільно значущих послуг. Класики NPM, такі як Девід Осборн (*David Osborne*) та Пітер Пластрік (*Peter Plastrik*), прямо вказують на це: «Основним продуктом будь-якої публічної установи є різні послуги, що надаються населенню, починаючи від побутових послуг (енергопостачання або медичні послуги) та до забезпечення захисту життя громадян (правоохоронні органи, пожежні служби, оборона країни тощо)» [257, р. 14]. Вважається, що в межах такого підходу бюрократичні організації стають більш чуйними до потреб суспільства, прагнуть надавати послуги вищої якості та краще дбають про публічні блага.

Слід звернути ще на один важливий аспект. Як пишуть Барі Боземан (*Barry Bozeman*) і Джефрі Стросман (*Jeffrey Straussman*), якщо «публічне адміністрування знаходиться всередині контексту організації, то новий публічний менеджмент – значною мірою є управління довкіллям організації» [206, р. 214]. Переосмислення відносин із довкіллям організацій публічного сектору підкреслює роль і значущість стратегічного планування, публічного маркетингу та механізмів розробки та реалізації стратегії надання послуг

населенню. Також виникає потреба у формуванні нової креативної організаційної культури, де всі співробітники мають загальне уявлення про майбутні перспективи розвитку організації.

Модель «клієнтоорієнтованої» держави, крім іншого, передбачає зміну розуміння поняття «ефективність». У традиційній бюрократичній системі управління ефективність в основному тлумачилася як прийняття рішень відповідно до оптимальних процедур. У концепції NPM пропонується інша інтерпретація ефективності – суто економічна. Девід Кумбіс (*David Coombes*) та Тоні Вергейн (*Tony Verheijen*) наголошують, що головною ідеєю NPM в західноєвропейських країнах, мабуть, є ефективність, особливо в економічному сенсі. Саме це відрізняє NPM як набір принципів та практик від більш традиційного публічного управління [216].

Відповідно до принципів NPM, підвищення ефективності публічного управління може бути досягнуто з використанням інструментів, що є характерними для приватного сектора. Незважаючи на складність оцінки діяльності публічних структур лише одним критерієм (на відміну від комерційних підприємств, де прибуток є таким критерієм), це не означає, що публічні інституції не можуть застосовувати підприємницький підхід [р. 12 [257]. Економічна ефективність передбачає зниження витрат на урядовий апарат шляхом його скорочення, реструктуризації та комерціалізації; перегляд обов'язків держави та відмова від деяких з них, особливо в галузі соціального забезпечення населення; пошук більш ефективних методів виробництва послуг у термінах співвідношення вартості та кінцевого результату (розширення використання контрактної системи всередині публічної служби, передача деяких публічних функцій ринку, запровадження платного режиму для певних послуг споживачам); а також скорочення витрат, пов'язаних із проведенням самих реформ.

Пропагандисти NPM наполягають на тому, що публічні інститути повинні уповноважувати суспільство, а не просто обслуговувати його. Девід Озборн та Тед Габлер (*Ted Gaebler*), у своїй відомій книзі «Наново винаходячи

управління: як дух підприємництва перетворює публічний сектор», проводять паралель між традиційною бюрократичною державою і човником [р. 32 [256], де одна й та ж сама структура відповідає як за розробку стратегії (керує і встановлює курс), так і за безпосереднє надання послуг (гребе веслами). Автори визнають, що таке поєднання функцій є неефективним. Уряди, що організовані за принципами NPM, не повинні самостійно виконувати всі завдання, що стоять перед ними, але зобов'язані забезпечити виконання цих завдань. Питання полягає лише в тому, які завдання мають виконувати публічні структури, а які можуть бути передані неурядовим інститутам. Зазвичай функції, що пов'язані з обслуговуванням населення та наданням послуг, передаються приватному сектору, тоді як стратегічні функції залишаються у компетенції органів публічної влади.

Протягом 1990-2000 рр. різні експерти прагнули виділити основні засади публічного управління, які виникли внаслідок проведення «ринкових» адміністративних реформ. Проте найбільш читаною та авторитетною роботою в цій галузі є вищезгадана праця Д. Озборна та Т. Габлера. Відповідно до їх позиції, публічні інститути, що засновані на принципах NPM, зазвичай виконують наступні такі функції:

- розвивають конкуренцію між постачальниками публічних послуг, включаючи організації як урядового, так й приватного секторів;

- розширюють права громадян, передаючи функції контролю з бюрократичних структур на рівень місцевого самоврядування;

- оцінюють роботу установ не лише за фінансовими витратами, а й за результатами їхньої діяльності;

- орієнтуються на досягнення цілей і місії, а не на жорсткі інструкції;

- перетворюють платників податків на споживачів публічних послуг, надаючи їм більше вибору, особливо у галузі освіти, підвищення кваліфікації, вирішення житлово-комунальних питань тощо;

- приватизують урядові агенції, передаючи приватним організаціям державні функції з урахуванням контрактів;

приділяють більшу увагу заробітку грошей, на відміну від їх простого витрачання;

децентралізують управління, виходячи з принципів кооперації;

віддають перевагу використанню ринкових механізмів управління замість бюрократичних;

орієнтуються не лише на надання послуг, а й на стимулювання вирішення проблем, що виникають у суспільстві, за участю урядового, бізнесового та некомерційного секторів [р. 19-20 [256].

Загалом, незважаючи на існуючі обмеження та недоліки [див., напр.:175], запровадження принципів NPM сприяло «перепрограмуванню» системи публічного управління на Заході та виступило орієнтиром для реформ в країнах Східної Європи. Це призвело до руйнування «закостенілих» бюрократичних структур та їх трансформації у більш чуйні до економічної ситуації та суспільних вимог, прозорі для громадського контролю та звітні перед політичним керівництвом, що зрештою сприяло підвищенню ефективності. Як зазначають *Ірина Шовкун* та *Яна Дубчинська* «трансфер управлінських підходів з приватного до публічного сектору, зміна адміністративної культури співробітників державної адміністрації, використання підходів менеджменту людського капіталу для відмови від колективної безвідповідальності в поведінці публічних службовців сприяло підвищенню ефективності надання послуг населенню та активізації структур державної служби» [196].

Таким чином, вплив концепції NPM на формування та розвиток crowd-технологій у публічній сфері виявився у наступному:

залучення управлінських технологій з приватного сектору, де crowd-технології достатньо давно та з ефективністю використовувалися до цього;

скорочення витрат на апарат управління призвело до необхідності пошуку невитратних технологій управління якими у цілому й є crowd-технології;

властива NPM орієнтація на зовнішнє середовище спонукало залученню ресурсів сторонніх суб'єктів;

цілковито розширення управлінських прав громадян NPM викликало їх широке залучення до врядування, що також є серцевиною crowd-технологій;

наголос на принципі кооперації в процесі управління викликало широке залучення зовнішніх експертів, що також передбачають crowd-технології.

### *1.1.2. Врядування (Governance)*

Як зазначалося, концепція NPM зафіксувала поступову трансформацію методів адміністрування (administration) в урядовій сфері у публічний менеджмент. Однак окрім менеджерської моделі публічного управління більш вагомою для роз'їдання адміністративістської традиції виступила парадигма врядування (governance), що формувалася багато в чому паралельно з NPM та як спроба розв'язати його недоліки. Зокрема NPM, роблячи акцент на професійних менеджерах, фактично усуває громадян з управління. Як влучно було помічене одним з експертів, при розподілі функцій рульового човна та гребців про власника човна просто забули. Власно, недоліки менеджералістського підходу й спровокували появу нової управлінської моделі у публічній сфері.

Перебуваючи в мовних запасниках англійської мови, категорія «врядування» наприкінці 80-х рр. ХХ ст. була переусвідомлена на суспільному та науковому рівні та стала широко вживаною в різних мовах з подання ООН, МВФ, Світового банку. У цілому концепт «врядування» ґрунтується на п'яти положеннях:

По-перше, врядування має відношення до сукупності інститутів та акторів, які походять як з урядового сектору, так із його оточення. З цього випливає, що урядові структури не є єдиним суб'єктом владарювання. Публічна влада може здійснюватися як урядовими органами, так й приватними та громадськими інституціями, головне, щоб вони визнавалися з боку суспільства в якості влади.

По-друге, врядування передбачає розчинення відповідальності у вирішенні публічних проблем. Це означитиме, що в сучасному суспільстві публічні органи передають свої обов'язки до інститутів громадянського суспільства (приватним структурам, громадським об'єднанням тощо), які й беруть на себе більше відповідальності за те, що раніше належало виключно урядовим структурам.

По-третє, врядування приділяє велику увагу взаємовідносинам поміж суб'єктами, що задіяні в колективному здійсненні влади, адже кожна інституція залежить від інших інституцій й не володіє монополією на владарювання. Для досягнення своїх цілей суб'єкти владарювання мають обмінюватися ресурсами, вести перемови щодо спільних завдань. Таким чином, результат врядування залежить не лише від ресурсів кожного з акторів, але й від правил взаємодії та оточення, у якому відбувається взаємодія.

По-четверте, врядування підкреслює важливість автономних самоврядних мереж акторів. Такі мережі мають повноваження для прийняття рішень та здійснення співробітництва з урядовими структурами в певній сфері, а також поділяють відповідальність за публічне управління.

По-п'яте, врядування визнає спроможність досягати публічні цілі без залежності від урядових структур. В механізмі врядування існують й інші інструменти та методи управління й урядові структури несуть відповідальність за їх використання задля вирішення суспільних справ [268].

З всіх існуючих визначень врядування, на наш погляд, найбільш точним, хоча й одним з перших, є запропоноване Комісією з глобального врядування ООН. У дослідницькому звіті під назвою «Наше глобальне середовище» (1995 р.), Комісія визначила врядування наступним чином: врядування є сукупністю різних засобів, якими інститути, як урядові, так й неурядові керують своїми спільними справами. Це є перманентним процесом, за допомогою якого різноманітні та такі що входять у протиріччя один з одним інтереси можуть бути враховані й використовуються кооперативні засоби. Врядування включає формальні інститути та режими, що наділені

повноваженнями для забезпечення дотримання встановлених правил, а також неформальні домовленості, з якими люди та інститути або погодилися, або вважають їх такими, що відповідають їх інтересам. Врядування має чотири особливості: воно не є набором правил, а процесом; процес управління заснований не на контролі, а на координації; врядування включає як урядовий, так й неурядовий сектори; це не формальний інститут, а взаємодії, що постійно відбуваються [258, р. 2-3].

Отже, поняття урядування (government) та врядування (governance) на перший погляд не мають великої різниці. Однак семантично вони є протилежними. Як й урядування врядування потребує наявності влади та повноважень й врешті-решт спрямоване на підтримку соціального порядку. Однак фундаментальна відмінність між ними полягає у двох моментах.

Перш за все, найбільш фундаментальна відмінність полягає в тому, що врядування ґрунтується на владарюванні, однак на відміну від урядування ця влада не обов'язково є похідною від урядових структур. З іншого боку, урядування обов'язково має своїм джерелом владу урядових структур. Сутність урядування полягає у дії виключно урядових структур, в той самий час як врядування може бути функцією як урядових, так й неурядових інститутів або, навіть, формою співробітництва та розподілу влади поміж ними. Врядування, таким чином, виступає як співробітництво між державою та громадянським суспільством, урядовими та неурядовими організаціями, публічними та приватними інститутами, як обов'язкове, так й добровільне співробітництво. Врядування характеризується в основному як «контракт, а не нагляд; децентралізація, а не централізація; керування, а не перерозподіл; управління на основі ринкових принципів, а не управління на основі адміністративних важелів; співробітництво між урядовим та приватним сектором, а не керівництво приватних структур урядом» [248].

Наступна відмінність полягає в тому, що в процесі врядування влада є багатовекторною. Для урядування влада завжди передається згоди до низу, оскільки урядові інституції здійснюють одностороннє управління суспільними

процесами шляхом видачі наказів, розробки та виконання політик. Навпаки, при врядуванні регулювання суспільних справ здійснюється через співробітництво, перемови, партнерство, вироблення спільних цілей тощо. Управлінський механізм врядування значною мірою не залежить від влади урядових структур, а є скоріше владою колабораційної мережі. Її влада є багатоплощинною та двосторонньою, а не односпрямованою та такою, що йде згори.

Отже, врядування розуміється більше як процес, а урядування – як інститут чи система урядових органів. Врядування інтерпретується сьогодні як форма правління, яка виходить за межі традиційних інститутів влади, тобто як більш широкий процес, що є колективною, спільною практикою участі в управлінні. У моделі врядування насамперед підкреслюється не стільки застосування влади у звичному командно-адміністративному вигляді (розпорядження, накази тощо), скільки – організація, регулювання, координація тощо, тобто певні невіддані методи на протипагу класичному веберовському розумінні влади як примусу.

Безпосередньою причиною, чому фахівці та теоретики в сфері публічного управління перейшли до поняття врядування полягало в тому, що вони бачили «провали ринку», а також збій державних інституцій у розподілі соціальних ресурсів, що було викликано також моделлю NPM. «Провали ринку» означитиме, що неможливо досягнути рівноваги у суспільстві лише за допомогою ринку, оскільки у ньому є природні обмеження. Але й урядові структури не можуть повністю подолати провали ринку завдяки своїй природі. На цьому фоні й виникає тяжіння до врядування як способу подолання як збою ринку, так й урядових структур [236].

Таким чином, парадигма врядування з її наголосом на партнерській взаємодії урядових структур з широким колом суб'єктів громадянського суспільства, включно з окремими громадянами, координації зусиль щодо вирішення тих чи інших проблем у публічній сфері фактично заклала підґрунтя до наступного широкого використання crowd-технологій.

### 1.1.3. Належне врядування – *Good Governance*

На відміну від NPM, концепт «врядування» оминув проблему ефективності, наслідком чого цілком можливими вже його «провали». Широка кооперація, рівноправна взаємодія багатьох інститутів в процесі прийняття та реалізації публічних рішень не означитиме автоматично ефективності здійснення врядування. Причому ефективність у публічному управлінні не зводиться лише до економічної ефективності, як наголошує NPM, але включає також й інші, насамперед соціальні чинники. Зазначений недолік виявився досить швидко, що призвело до модифікації парадигми «врядування» та формування на початку 2000-х рр. моделі «good governance», яка в українській мові набуло вдале визначення як «належне врядування».

Вперше формула «peace, order and good governance» виникла ще півтора століття тому і була закріплена британським парламентом у Новозеландському конституційному акті 1852 року, а згодом у Канаді та Австралії [238]. На той час феномен «good governance» розумівся як правова норма принципу поділу влади. Однак наприкінці ХХ ст. термін зазнав істотної інтерпретації, внаслідок якої під good governance стали розуміти не лише повноваження парламенту, як однієї з гілок влади, а й можливість людини реалізовувати право вимагати ефективного управління у власній державі та бути активним її членом. Надалі з різними модифікаціями good governance було закріплено як основоположний принцип політики багатьох країн на різних континентах. Слід також зазначити, що принцип належного врядування передбачений у ст. 3 Розділу 1 Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і його членами [186]. Також він широко використовується європейськими та вітчизняними судовими органами (див., напр.: [155]).

Відповідно до одного з поширених визначень, «good governance – це процес регулювання органами публічними влади та публічними установами суспільних справ, управління публічними ресурсами та забезпечення здійснення прав людини, який [процес] вільний від корупції та зловживань, а також здійснюється з дотриманням принципу верховенства закону» [225].

Пол Херст (*Paul Hirst*) визначає *good governance* як «створення ефективних політичних рамок, що сприяють окремим економічним режимам, верховенству закону, як ефективне управління суспільними справами, адаптоване до ролей, які органи публічної влади можуть фактично виконувати, за наявності сильного громадянського суспільства, незалежного від держави» [228, р. 14].

І хоча більшість дослідників схильні вважати, що в сучасному світі не існує жодних об'єктивних стандартів належного врядування, у ряді джерел все ж таки міститься набір універсальних компонентів, що дають можливість зрозуміти специфіку цієї моделі. Так, у Програмі ООН основними принципами *good governance* визначені наступні:

1. Участь (*Participation*) передбачає залучення усіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, при цьому формами подібної діяльності може виступати як безпосередня участь, так й через інститути, що представляють інтереси груп. В документі робиться особливий наголос на необхідності дотримання інтересів найбільш вразливих груп при прийнятті рішень. Участь має бути поінформованою та організованою, що передбачає наявність свободи об'єднань та свободи слова, а також функціонування громадянського суспільства.

2. Орієнтованість на консенсус (*Consensus orientation*). Кожне суспільство передбачає наявність різних зацікавлених сторін, а отже, наявність різних точок зору. Для належного врядування є необхідним дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу щодо того, що найбільше відповідає потребам групи і якими способами, за допомогою яких процедур цього слід добиватися. Це досягається лише шляхом розуміння історичних, культурних та соціальних умов того чи іншого суспільства чи громади.

3. Стратегічне бачення (*Strategic vision*). Лідери та громадськість повинні мати широку і довгострокову перспективу щодо втілення принципів належного

врядування і людського розвитку. Це також передбачає врахування історичної, культурної і соціальної складових, які впливають на означену перспективу.

4. Реагування (Responsiveness). Належне врядування вимагає, щоб існуючі інститути та процеси повинні намагатися задовольняти потреби громадян, причому у розумні строки.

5. Ефективність і результативність (Effectiveness and Efficiency). Це означатиме, що інститути та процеси виробляють результати, які повинні задовольняти потреби суспільства за умови найбільш ефективного використання ресурсів, що є в їх розпорядженні.

6. Підзвітність (Accountability). Процеси прийняття рішень в урядових структурах, приватному секторі та організаціях громадянського суспільства мають бути підзвітними суспільству та споживачам публічних послуг, повинні пояснювати та бути відповідальними за наслідки прийнятих ними рішень.

7. Прозорість (Transparency). Громадяни мають розуміти та бути обізнаними щодо процесів прийняття публічних рішень. Прийняття рішень має відбуватися у відповідності з правилами та нормами. Це також передбачає вільне поширення та доступ до суспільно вагомий інформації про діяльність владних установ.

8. Рівність та ексклюзивність (Equity and exclusiveness). Добробут суспільства залежить від того, чи всі громадяни мають однакові можливості поліпшити умови свого життя та чи не відчувають вони своєї виключеності із життя суспільства. Необхідна участь всіх груп, особливо найбільш вразливих, для збереження та покращення їх добробуту.

9. Верховенства права (Rule of law). Правова система має бути справедливою та неупередженою для захисту прав людини, особливо прав меншин. Незалежна судова система та некорумповані органи мають гарантувати неупередженість у використанні законів [270].

Ці принципи можна об'єднати у кілька груп. Це легітимація та право голосу (участь та консенсус); стратегічна лінія (стратегічне бачення); результативність (зворотний зв'язок та ефективність); відповідальність

(відповідальність та прозорість); справедливість (рівноправність та верховенство закону). Звернемо увагу, що серед принципів належного врядування, зазначених у Програмі ООН, зустрічаються базові елементи NPM, які відображені у групах «стратегічна лінія» та «результативність» та частково у групі «відповідальність». Дві інші групи – «легітимація та право голосу» та «справедливість» – є відмінними принципами належного врядування і засновані на правах людини та широкій громадській участі. В рамках цієї моделі змінюється ставлення до надання публічних послуг, одержувачами яких тепер є дві зацікавлені сторони публічної політики: громадянин та користувач. Крім того, невід’ємним компонентом надання послуг є інструменти маркетингу, що враховує очікування споживача, та інструменти спільного виробництва послуг державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Як зазначає *Ян Берназюк*, принцип належного врядування характеризується динамічністю свого розвитку, що знаходить свій прояв у постійному розширенні змісту вказаного принципу [с. 196 [8]. Так, у 2008 р. Комітетом Міністрів РЄ була затверджена Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, основними принципами якої є:

1) чесне проведення виборів, представництво та участь – для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати право голосу у місцевій публічній діяльності;

2) зворотний зв’язок, чутливість – для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян;

3) ефективність та результативність – для забезпечення досягнення цілей при найбільш оптимальному використанні ресурсів;

4) відкритість і прозорість – для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується місцева публічна діяльність;

- 5) верховенство права – для забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності;
- 6) етична поведінка – для забезпечення того, щоб публічні інтереси переважали над приватними;
- 7) компетентність і спроможність – для забезпечення того, щоб місцеві виборні представники та службовці могли добре виконувати свої обов'язки;
- 8) інноваційність та відкритість до змін – для забезпечення отримання переваг від нових рішень та кращих практик;
- 9) сталий розвиток та стратегічна орієнтація – для врахування інтересів майбутніх поколінь;
- 10) раціональне управління фінансами – для забезпечення розсудливого та продуктивного використання ресурсів держави та територіальних громад;
- 11) права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість – для забезпечення того, щоб всі люди були захищеними та поважалися, щоб жоден не був дискримінований або виключений чи ігнорований;
- 12) підзвітність – для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці несли відповідальність за свою діяльність [43].

На підставі аналізу рішень Європейського суду з прав людини *Ян Берназюк* встановив п'ять головних складових елементів щодо розуміння принципу належного врядування: 1) покладення на суб'єктів владних повноважень зобов'язання запроваджувати внутрішні процедури, які посилять прозорість і ясність їхніх дій, мінімізують ризик помилок; 2) якщо діяльність суб'єкта владних повноважень впливає на основоположні права людини, такі суб'єкти повинні діяти вчасно, в належний і якомога послідовніший спосіб; 3) ризик будь-якої помилки суб'єкта владних повноважень повинен покладатися на такого суб'єкта, а помилки не можуть виправлятися за рахунок осіб, яких вони стосуються; 4) застосування принципу належного врядування, як правило, не повинно перешкоджати суб'єкту владних повноважень виправляти випадкові помилки, навіть ті, причиною яких є їхня власна недбалість; 5) потреба виправити минулу «помилку» не повинна непропорційним чином

втручатися в нове право, набуте особою, яка покладалася на легітимність добросовісних дій суб'єкта владних повноважень [ , с. 196 [8].

Аналіз поглядів зарубіжних авторів [70], а також вітчизняних науковців *Христини Кохалик* [81], *Мирослави Лендьел* [87] та ін. дозволяє дійти до висновку, що належне врядування є багатоаспектним поняттям, що має три складових: 1) міра ідеального в публічному управлінні; 2) концепція (концепт) проєктування, формування, реалізації та оцінки публічного управління; 3) інструментальна система.

Належне врядування як міра ідеального у публічному управлінні відбиває його соціальну затребуваність і конвенційно-ідеальний якісний стан.

Належне врядування як концепція проєктування, формування, реалізації та оцінки публічного управління є ціннісно-нормативною концепцією опису належного врядування як якісного стану публічного управління, що включає системну сукупність формальних правил (законодавчі та підзаконні акти) та неформальних настанов (системи цінностей та переконань, корпоративні та соціальні норми), що регулюють поведінку осіб та організацій, і відповідно до якої здійснюється управлінська діяльність, а також систему суттєвих ознак та одночасно критеріїв зазначеного якісного стану публічного управління та очікуваних (проєктованих) контрольних показників його якості.

Належне врядування як інструментальна система є системою інституційних, правових та організаційно-управлінських механізмів алгоритмізації, проєктування, реалізації, контролю та забезпечення публічного управління з метою реалізації публічних інтересів, соціально-економічних, політичних та інших функцій публічної влади, в тому числі забезпечення стійкого добробуту всіх громадян, безпеки особистості, суспільства та держави, стабільності позитивного та ефективного економічного розвитку держави, що характеризується такими суттєвими ознаками:

– загальносистемна ефективність та внутрішньосистемна поелементна ефективність публічного управління;

– спрямованість на надання системі публічної влади та публічного управління властивостей впорядкованості та організованості на протидію хаотизації та саморуйнування, а також властивостей системної стійкості та операційності, спрямованої на досконалість;

– інтегративність, як спрямованість на досягнення цілей синергетичної інтеграції громадського сектора, громадянського суспільства та приватного сектора у публічному управлінні, у підготовці та реалізації державної політики, що полягають у формуванні стану збалансованої сполученості зазначених окремих частин та функцій системи в ціле, формування та забезпечення єдності, що є ефективним чинником зміцнення довіри суспільства до держави та її інституцій;

– пов'язаність імперативами соціальної та правової держави, у тому числі сприйнятливість до громадських інтересів і соціальних запитів, що складаються в конкретних сферах суспільних відносин, коли враховуються, по можливості, інтереси всіх зацікавлених сторін; орієнтованість на досягнення широкого консенсусу.

Погоджуємося з *Юрієм Телічаном*, що реалізація принципів належного врядування залишається викликом як для органів державного управління та місцевого самоврядування, так і загалом для суспільно-політичного дискурсу сучасної України [185]. Це є багато в чому наслідком того, що не всі принципи належного врядування втілені, зокрема в принципах місцевого самоврядування в Україні, про що свідчить аналіз *Катерини Ровинської* (див., табл. 1.2).

Таблиця 1.2

№	Принципи GG	Зміст	Принципи місцевого самоврядування в Україні
1.	чесного проведення виборів, представництво та участь	повинен забезпечити реальні можливості для всіх громадян мати свій голос у місцевих суспільних справах	виборності народовладдя

2.	чутливості	повинен забезпечити аби місцева влада чутливо реагувала на законні очікування та потреби громадян	-
3.	ефективності і результативності	повинен забезпечити досягнення цілей і водночас найраціональнішого використання ресурсів	-
4.	відкритості та прозорості	повинен забезпечити публічний доступ до інформації та полегшити розуміння, як ведуться суспільні справи	гласності
5.	верховенства права	повинен забезпечити справедливість, безсторонність і передбачуваність	законності
6.	етичної поведінки	повинен забезпечити перевагу суспільних інтересів над приватними	-
7.	компетенції та спроможності	повинен забезпечити здатність представників та посадових осіб місцевої влади виконувати свої обов'язки	-
8.	інновації та відкритості змін	повинен забезпечити здобуття користі від нових рішень та кращих практик	-
9.	сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати	повинен враховувати інтереси майбутніх поколінь	державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування
10.	надійний фінансовий менеджмент	повинен забезпечити ощадливе та продуктивне використання суспільних коштів	правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності межах повноважень, визначених цим та іншими законами
11.	права людини, культурне різноманіття та соціальне згуртування	повинен забезпечити захищеність і повагу до всіх громадян	-
12.	підзвітність	повинен забезпечити, щоб представники та посадові особи місцевого самоврядування брали відповідальність і притягувалися до відповідальності за свої незаконні дії	підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб

Джерело: [158, с. 155]

*Ірина Ніколіна та Володимир Мережко* в структурі розбудови належного врядування на місцевому рівні виділили три компоненти: ціннісну,

інституційну та діяльнісну. Зокрема, ціннісна компонента передбачає зміну самої філософії та ідеологічних підвалин публічного управління і як системи, і як сфери діяльності на основі демократизації українського суспільства, забезпечення принципів демократичного врядування. Інституційна компонента реалізується через формування нормативно-правового і організаційно-функціонального механізмів. Діяльнісна компонента передбачає участь громадянського суспільства та бізнесу у формуванні та реалізації публічної політики [122].

Таким чином, всі імперативи належного врядування, у т.ч. участь, орієнтованість на консенсус, стратегічне бачення, реагування, ефективність і результативність, підзвітність, прозорість, рівність є тими вихідними засадами, що дозволяють широко застосовувати crowd-технологій у публічному управлінні. З іншого боку, crowd-технології є своєрідним інструментальним втіленням належного врядування.

#### *1.1.4. Мережеве врядування (Network Governance)*

На погляд багатьох дослідників парадигма «governance» найбільшою мірою реалізується в концепції мережевого врядування. Як зазначили Джон Нейсбіт (*John Naisbitt*) та Патрісія Абердін (*Patricia Aburdene*) «неспроможність ієрархій вирішити суспільні проблеми примусила людей говорити один з одним, від так почали з'являтися мережі» [250, р. 273]. Тобто концепція мережевого врядування відштовхується від тієї ж ідеї, як і концепція NPM: оскільки сучасній державі не вдається забезпечити суспільні потреби, виникла потреба замінити ієрархічне адміністрування іншою формою управління. Але якщо NPM наголошує на ринкових механізмах, то теорія мережевого врядування намагається спиратися на комунікативні процеси в постіндустріальному суспільстві та демократичну практику.

На думку Дж. Нейсбіта, «мережі – це люди, які спілкуються один з одним, поділяючись ідеями, інформацією та ресурсами», а «сенс існування мереж – сприяти самодопомозі, обмінюватися інформацією, змінювати

суспільство, покращувати продуктивність та умови праці, ділитися ресурсами. Вони побудовані так, щоб передавати інформацію шляхом більш швидким, звичнішим людині і більш економним у сенсі витрати енергії, ніж будь-який інший відомий процес» [250, р. 276]. Проте переваги мереж не обмежуються швидкістю трансляції інформації та обміну знаннями, адже «отримуючи нову інформацію з мережі, людина синтезує її і видає інші нові ідеї, які теж розходяться по мережі» [250, р. 280 ], що веде до постійного збільшення та накопичення знань.

Згідно з Танею Бьорцель (*Tanja Börzel*), мережа є «набором відносно стабільних неієрархічних... взаємин, що пов'язують різноманіття акторів, яких об'єднують спільні інтереси та які обмінюються ресурсами для просування цих інтересів, визнаючи, що кооперація є найкращим способом досягнення спільних цілей» [р. 254 [205]. У цьому визначенні привертає на увагу думка, що учасники управлінської мережі переслідують не власні, а спільні інтереси і обирають для їх досягнення кооперативні способи діяльності. Передбачається, що таких учасників може бути безліч і всі вони можуть бути різними.

Спочатку мережевий підхід був використаний у практиці управління великими компаніями, оскільки він дозволяв багаторазово збільшити продуктивність праці та підвищити рівень контролю якості продукції, що випускається. Однак досить швидко він був сприйнятий сферою публічного управління на базі чого й сформувався концепт мережевого врядування.

В існуючих дослідженнях сформульовані основні принципи мережевого врядування:

- 1) урядові інститути не повинні здійснювати більший вплив на публічну сферу у порівнянні із неурядовими інститутами;
- 2) урядові інститути, бізнес та структури третього сектору є рівноправними партнерами в управлінських мережах, що створюються для розробки та/ або реалізації публічної політики;

3) діяльність урядових структур з управління мережами виключає використання механізмів примусу та тиску, а орієнтована на створення сприятливого середовища для функціонування існуючої мережі, підвищення якості взаємовідносин поміж її учасниками, подолання бар'єрів комунікації поміж ними, стимулювання інтенсивних щільних взаємодій;

4) в окремих ситуаціях урядові структури можуть втручатися в активність мережі з метою її модифікації, використовуючи інструменти впливу «другого покоління»;

5) орієнтація на пошук консенсусу, перемови, нівелювання конфліктних ситуацій поміж учасниками мережі, які можуть мати конкуруючі інтереси;

6) спільне вирішення проблем, узгодження інтересів;

7) в якості менеджера мережі можуть виступати не лише урядові, але й неурядові інститути (див., напр.: [240]; [241]; [265]).

Таким чином, при мережевому врядуванні формально публічні рішення приймаються урядовими структурами в межах їх власних повноважень, однак сам факт прийняття відповідних рішень передбачає наявність мережевого обговорення, внесення пропозицій, узгодження та підтримки.

На погляд *Артура Єгіозар'яна* формування мережевих структур у публічному управлінні обумовлено наступними факторами:

- наявність складних проблем, які неможливо вирішити силами одного актора; потреба у скоординованих колективних діях багатьох учасників;
- високий ступінь невизначеності й ризиків;
- відносно висока взаємозалежність між акторами;
- існування складної структури взаємодій (кожен учасник є автономним, має власне бачення проблеми, шляхів її вирішення та опікується власними інтересами);
- проблеми в налагодженні взаємодії, що виникають на основі конфлікту цінностей учасників мережі;
- інноваційні рішення, можуть бути прийняті лише на основі взаємної довіри між учасниками мережі;

– взаємодія у мережевому врядуванні є тривалою та динамічною [44, с. 120].

Створення мереж та управління ними без переважного використання прямих механізмів впливу дозволяє системі врядування, по-перше, досягати поставлених цілей в повному обсязі за рахунок акумуляції ресурсів учасників. По-друге, формувати у учасників мереж переконання у необхідності об'єднання зусиль для реалізації своїх інтересів, запускаючи через це, самовідтворювальний механізм тривалого співробітництва, що виключає необхідність подальшого регулюючого втручання держави.

Однак слід розуміти, що мережева взаємодія суб'єктів врядування породжує специфічні ризики, невизначеності та непередбачуваності наслідків (наприклад, учасники можуть раптово виходити з мережі, не вкладати очікувані від них зусилля у вирішення завдань). Це вимагає формування спеціальних інструментів для зниження можливостей опортуністичної поведінки, а також стимулювання співробітництва. Більш того, ефективне функціонування мереж, що передбачає активну взаємодію між урядовими та неурядовими інститутами, неможливе при слабкості урядових структур, адже структури громадянського суспільства не володіють достатнім обсягом ресурсів для самоорганізації себе як колективного суб'єкту.

Як зазначає *Олександр Котуков* будучи способом соціальної організації і управлінською технологією управлінські мережі мають як інституційні, так і неінституційні регулятивні форми [80, с. 125]. У цьому зв'язку Кейт Прован (*Keith Provan*) та Патрік Кеніс (*Patrick Kenis*) виділяють три типи внутрішньомережевого управління:

1) мережі самоорганізації чи мережі участі, є найпростішою формою. Управління в цій моделі або здійснюється за допомогою формально затверджених зборів, або більш неформально через різні процеси взаємодії за участю найбільш активних акторів. В крайньому випадку, такі мережі можуть бути глибоко децентралізованими, що включають усіх членів мережі у процес взаємодії.

2) мережі з лідируючою організацією є централізованим управлінням. Тут усі мережеві рівні активності та ключові рішення скоординовані одним членом мережі, що виконує функцію лідера. Організація-лідер забезпечує управління мережею і знижує витрати на досягнення мережевих цілей всіма учасниками мережі, часто беручи витрати управління на себе. Організація-лідер часто встановлюється самими членами мережі, які вважають цю модель управління ефективною. Але вона може встановлюватися і ззовні – з боку джерела ресурсозабезпечення мережі.

3) мережі адміністративного управління. Тут основною ідеєю її є те, що адміністративна структура створюється спеціальною активністю для управління мережею. Ця модель є також централізованою, однак її відмінність від мереж із лідируючою організацією є те, що адміністративна структура немає власних інтересів, крім управління мережею, тобто вона не є самостійним членом мережі як носій інтересу. Адміністративне управління мережею встановлюється або самими членами мережі, або у вигляді мандату, який надається організатором мережі. Воно може складатися з відносно невеликого штату або формувати більш-менш стійку структуру у вигляді координаційної ради, комітету, офісу мережі [р. 234-236 [ 265].

Найбільшим втіленням принципів мережевого врядування є модель мережевого уряду, який є ініціатором формування мережі та здійснює управління мережею. До основних характеристик мережевого уряду *Світлана Ситник* відносить здатність приймати інноваційні рішення та швидко встановлювати нові контакти, здійснювати селективний відбір учасників мережі; здатність до стратегічного мислення та гнучкість [165].

Таким чином, мережеве врядування має ряд характеристик, які відрізняють його від інших форм управлінської діяльності.

По-перше, воно є такою структурою управління публічними справами, яка пов'язує уряд (державу, місцеве самоврядування) та громадянське суспільство. Ця структура представляє з себе безліч різноманітних публічних, приватних, громадських організацій і установ, що мають спільний інтерес.

По-друге, мережеве управління формується для вироблення угод у процесі обміну ресурсами, що є у його суб'єктів й які зацікавлені один в одному. Ресурси можуть бути розподілені нерівномірно, але, незважаючи на відмінності у забезпеченості ресурсами, всі учасники мережі змушені вступати у взаємодію. Між ними існує ресурсна залежність.

По-третє, важливим елементом управлінської мережі є спільний інтерес. Це відрізняє цю регулятивну систему від ринку, де кожен учасник переслідує насамперед власні інтереси.

По-четверте, учасники мережі не вишиковуються в ієрархію: з погляду можливостей формування спільного рішення всі вони є рівними. Інакше висловлюючись, тут спостерігаються не вертикальні, а горизонтальні відносини.

По-п'яте, мережа – це договірна структура, що складається з набору контрактів, які ґрунтуються на узгоджених формальних та неформальних правилах комунікації. У мережах діє особлива культура консенсусу.

Погоджуємося з *В'ячеславом Козаком*, що мережевий підхід змінює організаційний ландшафт сучасного публічного управління. «Застосування мережевого підходу на рівні публічного управління активізує трансформації у структурі та функціях держави, методах і технологіях управління, значно змінює характер професійної підготовки публічних службовців». [69, с. 18]. Від так, crowd-технології є наслідком саме такого розуміння врядування, адже забезпечують багато в чому інноваційність у системі публічного управління, пошук найбільш ефективних рішень та їх реалізацію не на основі без використання адміністративних інструментів, а через узгодження дій.

#### *1.1.5. Багаторівневе врядування (Multilevel Governance)*

Парадигма «governance» стала своєрідною платформою, на базі якої сформовано багато-які теорії та моделі з публічного управління. Окрім good governance та мережевого врядування досить популярною у публічному управлінні є теорія багаторівневого врядування, яка первісно була розроблена

для вирішення конкретного емпіричного завдання – опису різнопланових взаємодій між різними рівнями влади в регіональній політиці ЄС, які характеризувалися складністю і певною хаотичністю, а також різноманітністю залучених до цього учасників. Тому спочатку під багаторівневим управлінням розумілися «безперервні переговори між урядами, об'єднаними єдиною структурою і які перебувають у ній на різних територіальних рівнях чи ярусах» [247, р. 392]. Але поступово почалась експансія багаторівневого врядування за межі досліджень про ЄС виходячи з того розуміння, що у сучасному світі характер відносин між національним та субнаціональними рівнями ускладнюється, а також, що вертикальна децентралізація супроводжується горизонтальною.

Піліп Шміттер (*Philippe Schmitter*) визначає поняття багаторівневого врядування наступним чином: це «угода щодо прийняття зобов'язуючих рішень, до якої залучаються безліч політично незалежних або взаємозалежних акторів – приватних і урядових – на різних рівнях територіальної агрегації щодо більш-менш безперервного обговорення/ усвідомлення/ застосування й де не закріплюється виключна політична компетенція за будь-яким з цих рівнів і де не встановлюється сувора ієрархія політичної влади» [266, р. 72]. Вбачається, що у цьому визначенні акцентується основна ідея багаторівневого управління – існування різних «рівнів територіальної організації», де взаємодіють суб'єкти з різних секторів врядування без ієрархічних відносин поміж ними (у вигляді здебільше координаційних та реординаційних зв'язків).

У 2003 р. співавтори цієї концепції Гері Маркс (*Gary Marks*) та Лісбет Хуг (*Liesbet Hooghe*) запропонували розрізняти типи багаторівневих систем виходячи з того, чи представляють уряди, що вступають поміж собою у взаємодії, конкретні спільноти, від імені яких вони виступають, чи виконують вони при цьому лише якийсь обмежений набір функцій, чи ексклюзивна їхня юрисдикція та наскільки жорстко її визначено. На перетині цих параметрів виокремлюються два типи багаторівневих систем. У системах першого типу урядові структури, що перебувають на різних рівнях, контролюють власні

ексклюзивні юрисдикції, усередині яких виконують неспеціалізовані, широкі функції управління. Системи другого типу мають набагато більш рухливу архітектуру, включають до себе потенційно необмежене число учасників з більш вузькою функціональною юрисдикцією, які при цьому взаємодіють поміж собою одночасно на кількох рівнях задля досягнення більш конкретних і рухливих завдань [230, р. 237-239]. Вочевидь, другий тип багаторівневості передбачає ширше її розуміння і пов'язаний з феноменом розмивання суверенітету та повноважень національних держав на користь більш складніше влаштованих гнучких мережевих структур («і вгору, і вниз, і вбік»): національні держави діляться своїми повноваженнями з міжнародними організаціями та інтеграційними об'єднаннями («вгору»), але також передають ці повноваження «до низу» – регіонам та місцевим громадам, та «вбік» – бізнесовим структурам й інститутам громадянського суспільства.

Як зазначає *Михайло Черняк* «багаторівневе управління означає зосередження на актуальних управлінських проблемах, які розтягують процес керування між різними ланками менеджерів. Це виникає через тенденцію до встановлення адміністративних міжвідомчих зв'язків: тепер органи влади та неурядові організації працюють у середовищі складних адміністративних зв'язків, а не як раніше, за допомогою «поділу» між рівнями та суб'єктами, що приводило до більш-менш розподілених функцій» [194, с. 99].

*Володимир Котковський*, модифікуючи визначення Симони Пьятоні (*Simona Piattoni*) [263, р. 12], визначає багаторівневе управління як «широкий комплекс заходів, множину систем координації і переговорів між формально незалежними, але функціонально залежними один від одного акторами, що перебувають в складних і таких, що постійно змінюються, відносинах один з одним. Рівні, які зв'язуються багаторівневим управлінням, слід розглядати як територіальні рівні (наднаціональний, національний, субнаціональний), кожен з яких функціонує у рамках власної сфери повноважень, визначеної виборцями, зацікавленими у виконанні певним рівнем конкретних функцій, закладених в сферу його повноважень» [78, с. 22].

Відштовхуючись від розробки Її Дегтярьової [35] Ельвіра Зейтуллаєва представила модель багаторівневого врядування, де основними дескрипторами є поліцентризм, взаємодії, децентралізація, субсидіарність, рівні та сектори врядування (рис. 1.1.).

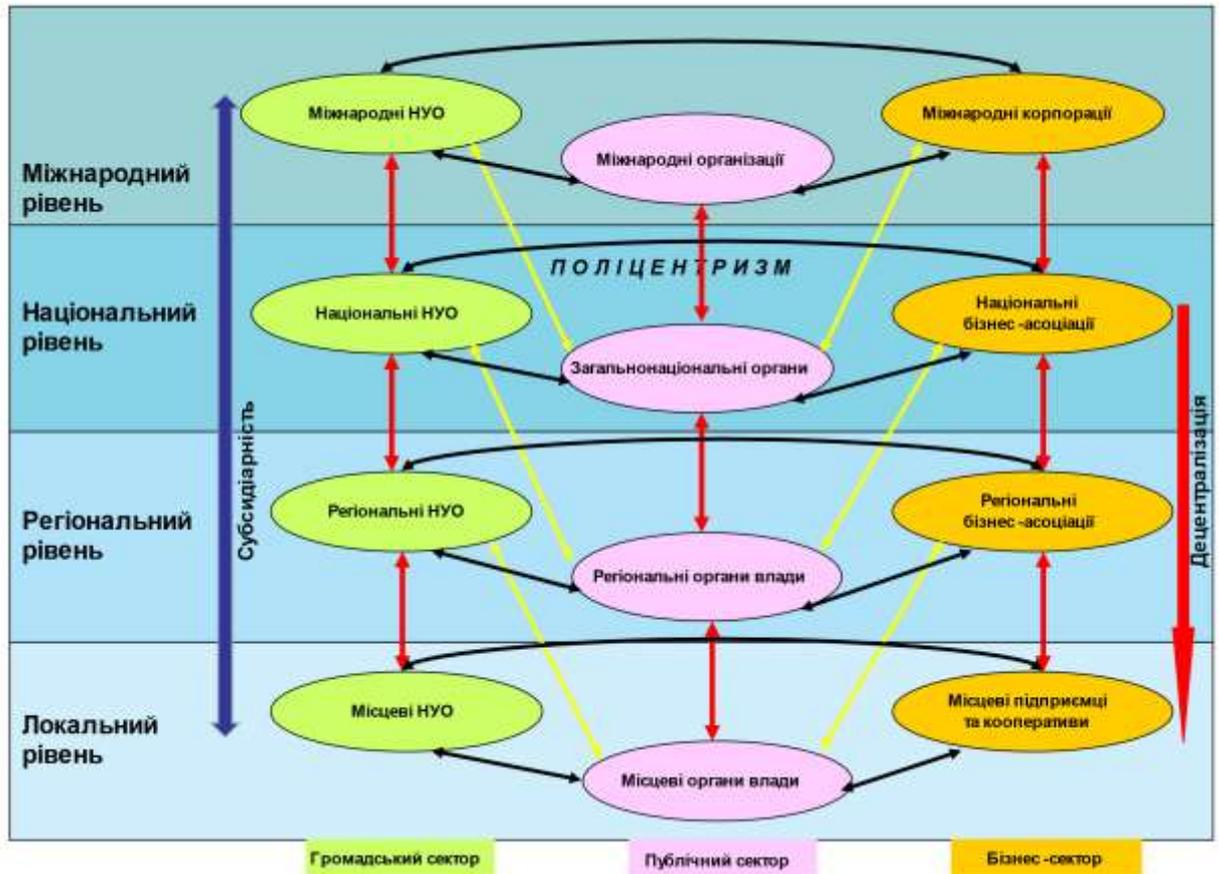


Рис. 1.1. Модель багаторівневого врядування

Джерело: [1, с. 25 [47]

Однією з характеристик багаторівневого врядування є розмивання кордонів поміж видами різних норм, зокрема поміж «жорсткими» та «м'якими» нормами або поміж нормами публічного та цивільного права. Таким чином, за умов багаторівневості регулювання передбачає поєднання як публічних, так і приватних правових форм та взаємодію між державним та приватним упорядкуванням або виникнення норм із гібридним статусом. Органи публічної влади можуть використовувати у регулюючих цілях форми

приватного права, такі як контракти про надання послуг, тоді як приватні організації можуть користуватися регуляторними положеннями приватного права навіть стосовно публічного сектора. Формами такого, «м'якого права» є кодекси поведінки, меморандуми про взаєморозуміння, регуляторні стандарти, що розроблені через кооперацію урядових та неурядових інституцій.

Ще одна характеристика багаторівневого врядування – розосередження технічних управлінських функцій, наприклад експертних, на користь сторонніх інститутів.

Як цілком точно зазначає *Ельвіра Зейтуллаєва* «багаторівневе врядування є надзвичайно динамічною системою, що характеризується гнучкістю й диверсифікацією взаємодій управлінських суб'єктів у кросстериторіальному та кроссекторальному вимірах, коли, складаються різні комбінації акторів за характером і формою, ступенем формалізації та уніфікації взаємодії у різних галузях публічної політики [48, с. 19]. У зв'язку із зазначеним *Сергій Саханенко* та *Ігор Дробот* зазначають, що динамізм багаторівневого врядування задається його ексцентричністю (відсутністю центру) та принципом субсидіарності – зміна зовнішніх та внутрішніх параметрів системи багаторівневого врядування не може не викликати постійні «зсуви» у рівності та коливання у пошуку оптимальної, найкращої комбінації взаємодії її суб'єктів у обставинах конкретного часу та конкретних умов [162, с. 135].

Враховуючи, що багаторівневе врядування багато в чому ґрунтується на специфічних відносинах з неурядовими суб'єктами, можна дійти до висновку, що формою таких відносин можуть виступати crowd-технології, завдяки яким до системи врядування залучається безліч акторів, що й буде забезпечувати міцність зазначеної системи.

#### *1.1.6. Врядування через співробітництво (Collaborative governance)*

Під впливом концепту «врядування» процеси у сфері публічного управління насичуються новими формами та механізмами, які виводять на

перший план такі незвичайні для попередніх моделей форми, як громадська експертиза, громадські форуми, спільні комісії урядового та неурядових секторів тощо. Цей самостійний тренд у сучасній теорії врядування акцентує увагу на таких характеристиках нового розвитку, як перехід від процесу участі спільнот у врядуванні до прийняття рішень. Існують різні назви цих нових явищ, зокрема «демократизація, що орієнтована на управління», «співврядування», «управління через участь спільнот», «спільноти, що залучають уряд», «інтегроване публічне управління». Об'єднуючою для всіх цих форм є модель «врядування через співробітництво» (*collaborative governance*).

*Collaborative governance* у найбільш широкому розумінні визначається як процес, який включає різноманітних суб'єктів, які спільно вирішують проблему, незалежно від того, хто ними є – урядові, бізнесові, неурядові організації або окремі громадяни [220]. Кірк Емерсон (*Kirk Emerson*) та Тіна Набачі (*Tina Nabatchi*) визначили «*collaborative governance*» як «процеси та структури прийняття рішень в сфері публічної політики та управління, які залучають людей через офіційні рамки урядових агенцій, рівнів уряду та /або громадських, приватних, бізнесових сфер для вироблення публічного рішення, яке не може бути досягнуто в інший спосіб» [222].

Кріс Ансел (*Chris Ansell*) та Елісон Гаш (*Alison Gash*) пропонують шість критеріїв для відмежування «*collaborative governance*» від інших підходів:

- процес ініціюється урядовим агентством чи інститутом;
- у ньому беруть участь неурядові актори;
- учасники не лише консультуються, але мають повноваження приймати рішення;
- спільний форум є формалізованим процесом;
- прийняття рішень спрямоване досягнення консенсусу;
- фокус пов'язаний з врядуванням [201].

*Collaborative governance* використовується тоді, коли управління певною сферою публічного управління вимагає більших технічних, аналітичних та/або

фінансових ресурсів, чим володіє один з суб'єктів врядування. Collaborative governance дозволяє пом'якшити проблеми, пов'язані із ситуаціями, коли одні суб'єкти управління несуть відповідальність за прийняття рішень від імені інших суб'єктів, що призводить до конфліктів інтересів та кризи легітимності. Крім того вирішується проблема спеціалізованого знання, коли суб'єкт, що приймає рішення немає у розпорядженні всіх необхідних експертів. Чимале значення відіграє те, що collaborative governance долає недоліки вертикального підходу до формування та реалізації політики, а також пропонує альтернативу всім зацікавлених групами дійти до консенсусу.

Менеджералізм у форматі NPM передбачає, що універсальні методи менеджменту можуть бути використані для управління різними організаціями та проблемами, не вимагаючи специфічних галузевих знань. Він також включає ідеї, що засновані на визнанні переваги менеджерів, що виключає знання та експертизу з боку інших осіб. Саме тому collaborative governance виникло як альтернатива, яка враховує всі зацікавлені сторони, розподіляє повноваження щодо прийняття рішень та відповідальність. Крім того, дуже складні та взаємозалежні проблеми та ситуації, з якими стикаються уряди, наявність вузькоспеціалізованого знання викликає потребу у співробітництві для ефективного вирішення проблем.

Урядові організації досить часто співробітничать один з одним, однак це є не collaborative governance, а «залученим урядом» (joined-up government), оскільки вимагає включати всі зацікавлені сторони або групи інтересів. З іншого боку, collaborative governance у більшості випадків включає організації та зацікавлені сторони, а не широку громадськість разом із урядовими структурами.

*Анастасія Сичова* визначає схему фрейму крос-секторальної колаборації, до якої, зокрема, належить моделювання початкових умов, процесу, структури, форс-мажорних обставин і потенційних результатів спільного вирішення конкретної проблеми. Серед додаткових факторів ініціювання співпраці вона визначає присутність так званої «брокерської» організації, ступінь структурної

вкоріненості, історія партнерських відносин, рівень довіри і легітимності [166].

Хто бере участь в процесі collaborative governance значною мірою залежить від проблеми або питання, що розглядаються. Учасників зазвичай запрошує ініціатор колективного процесу, як правило урядова структура. Запрошення лише певних груп учасників може призвести до дефіциту легітимності процесу. Collaborative governance також не є деліберативним (deliberative) процесом, адже тут мова йде про прийняття рішень, а не про їх обговорення. Collaborative governance передбачає довготривалість й не є методом ad-hoc.

Отже, collaborative governance може призвести до прийняття обґрунтованих рішень шляхом залучення більш широкого спектру точок зору, що збільшує вірогідність найбільш ефективного рішення. Воно також сприяє інноваціям, відкриваючи управління для більш широкого кола, що стимулює появу нових ідей. Чимало значення має й те, що це дозволяє неурядовим структурам краще зрозуміти процеси, що здійснюються на рівні урядових інститутів, а також відбувається взаємне навчання та розвиток потенціалу.

Таким чином, концепція collaborative governance створює своєрідні теоретичні рамки застосування crowd-технологій в органах публічної влади. Наголос на громадянській участі в процесах прийняття рішень, спільному виробництві суспільних благ та продуктів, підкреслення відкритості та прозорості в управлінській діяльності, визнання цінностей колективного інтелекту у вирішенні проблем, сприяння відповідальності та зворотного зв'язку повною мірою знайшов своє втілення саме в crowd-технологіях.

#### *1.1.7. Електронне врядування (E- Governance)*

До початку 90-х рр. XX ст. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) досягли в економічно розвинених країнах рівня достатнього для їх використання органами публічної влади, а інтернет об'єднав безліч існуючих комп'ютерних мереж. На цій підставі виникло поняття електронного уряду

(«electronic government») як використання ІКТ у здійсненні органами публічної влади наданих їм повноважень, у першу чергу при наданні адміністративних послуг за принципом «24 години на добу 7 днів на тиждень». В цьому аспекті електронний уряд виступає як засіб зниження «управлінських витрат», що дозволяє надавати публічні послуги швидко, дешево і якомога більш широкому колу споживачів.

Однак досить швидко під впливом концепцій NPM й особливо «врядування», електронний уряд розширив свій суто технологічний зміст та перетворився на модель «electronic governance». Електронне врядування покликане забезпечити перехід від веберевської традиції бюрократичного управління з жорсткими ієрархіями, обов'язковими правилами та стандартизованими процедурами до «м'якого управління», що ґрунтується на горизонтальних зв'язках між державними структурами та інститутами громадянського суспільства, фрагментації центрів прийняття рішень та виробленні спільної, скоординованої позиції. Іншими словами, електронне врядування почалося розумітися як спосіб подолання відчуження між урядом та громадянами та переходу до справжньої демократії. Такий підхід, як вважає *Ілона Клименко*, «передбачає використання ІКТ для організації ефективної взаємодії держави і громадян через: організацію процесу обробки інформації (розповсюдження інформації на вебпорталах, системи електронних оголошень, системи електронного документообігу, геоінформаційні системи); підтримку комунікацій і дискусій (електронна пошта, форуми, чати, відео конференції); отримання рекомендацій від громадян (електронні збори і референдуми, електронне опитування і голосування); залучення громадян до процесів державного планування і прогнозування (системи підтримки прийняття управлінських рішень); створення віртуальних співтовариств для обговорення проблем у суспільстві і заходів щодо їх усунення; здійснення політичних транзакцій і ухвалення рішень (електронні вибори)» [64].

Зміст електронного врядування доцільно розглядати у трьох площинах (рівнях): концептуальному, процесному і технічному. Концептуально

електронне врядування можна охарактеризувати як інноваційну модель публічного управління або нову форму організації діяльності органів публічної влади. У цьому плані ідеї електронного врядування вкладаються в концепт «governance». Електронне врядування розглядається як і кінцева форма цієї парадигми та як інструмент її досягнення. Вважається, що електронне врядування більшою мірою відповідає потребам суспільства, ніж традиційне, бюрократичне управління, сам державний апарат стає результативнішим, що підвищує ступінь довіри населення до влади.

Процесний рівень електронного врядування характеризується основними напрямками його реалізації, процесами публічного управління, які воно трансформує. Незважаючи на те, що зазначені процеси переплітаються, взаємопов'язані, багато в чому доповнюють один одного, утворюючи цілісну систему публічного управління в електронній формі, проте доцільно розмежовувати їх при аналізі електронного врядування. Ми вважаємо, що можна виділити такі основні напрями (процеси) реалізації електронного врядування:

- використання ІКТ в управлінні (автоматизація управлінських процесів, включаючи інформаційно-технологічну підтримку прийняття управлінських рішень);

- надання державних (муніципальних) послуг та виконання державних (муніципальних) функцій в електронній формі (включаючи супутні заходи щодо регламентації, стандартизації, уніфікації відповідних адміністративних процедур, спрямовані на зниження транзакційних витрат та підвищення якості послуг (функцій) та ін.);

- надання доступу в електронній формі до інформації про діяльність органів публічної влади (інформаційна відкритість влади);

- участь суспільства у прийнятті управлінських рішень за допомогою використання ІКТ (розширення каналів комунікації громадян та влади при прийнятті управлінських рішень та залучення громадян до зазначених процесів, «зворотний зв'язок», «електронна демократія» та ін.).

Нарешті, у технічній площині електронне врядування є безпосередню матеріальною основою інформаційного обміну, а саме: сукупність інформаційних систем, програмно-апаратних комплексів, засобів зв'язку та обробки інформації, баз даних, каналів передачі інформації, серверного обладнання, програмного забезпечення (додатків) та інших програмно-апаратних засобів, які обслуговують процеси публічного управління.

Британські дослідники Ноах Кьортайс (*Noah Curthoys*) та Джеймс Кребтрі (*James Crabtree*) визначили наступні основні принципи концепції електронного врядування:

- підвищення взаємодії державних органів та місцевого самоврядування з населенням;
- множення за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій якості публічних послуг, орієнтованих на споживачів;
- вільний доступ фізичних та юридичних осіб до публічної інформації та послуг;
- масове залучення громадянського суспільства до процесів публічного управління;
- продуктивне використання інформації підвищення якості публічного управління» [217].

*Ірина Погребняк* на основі осмислення західних підходів визначає, що концепція електронного врядування побудована на п'яти засадничих елементах:

- уряд- громадянин – Government to citizen (G2C);
- споживач-уряд – Consumer to government (C2G);
- уряд-уряд – Government to government (G2G);
- уряд-бізнес – Government to business (G2B);
- уряд-громадські організації – Government to nongovernmental organization (G2N ).

При цьому «компонент G2C спрямований на підключення громадян до роботи уряду шляхом врахування думки громадян, підтримки демократії, також шляхом поліпшення державних послуг. ... Компонент C2G орієнтується на сфери, в яких громадяни взаємодіють з урядом: вибори, перепис, оподаткування та ін. Одним з основних C2G елементом є електронна демократія (e-democracy). ... Компонент G2G або електронне адміністрування включає у себе поліпшення процесів державного управління за рахунок скорочення витрат, управління продуктивністю, встановлення стратегічних зв'язків в уряді, а також підготовка ґрунту для розширення прав і можливостей. Воно включає в себе мережеві державні установи таким чином, щоб вони взаємодіяли між собою. ... Компонент G2B в основному орієнтований на оподаткування і передбачає отримання різноманітних послуг, що орієнтовані на бізнес, у тому числі подачу декларацій, оплату податків, отримання дозвільних документів, ліцензій» [с. 30 [132].

*Тетяна Забейворота* вважає, що «стратегічною метою e-Governance є підтримка і спрощення управлінського процесу для всіх акторів: уряду, громадян та бізнес-структур за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій. E-Governance відкриває для громадськості широкі перспективи щодо участі у політичному житті суспільства, створює нові можливості для багатосторонньої взаємодії уряду, громадян та неурядових громадських інститутів на підставі широко використання ІКТ» [46, с. 41].

Таким чином, концепт електронного врядування відіграє одну із ключових ролей у розвитку crowd-технологій, адже акцентує увагу на посиленні участі, прозорості, розподілу ресурсів, прийняття рішень на основі залучення громадськості та спільного управління. Використовуючи принципи електронного врядування, crowd-технологічні ініціативи, як буде доведено у наступному розділі є ефективнішими, результативними та інклюзивними, що в кінцевому підсумку йде користь як розробникам, так і користувачам цих технологій.

### 1.1.8. Відкритий уряд (*Open government*)

До початку 10-х рр. ХХІ ст. майже всі економічно розвинені держави стали електронними державами – переважна більшість документів готується в електронному вигляді, за всіма адміністративними послугами, навіть не електронними, стоять електронні дії урядовців, взаємодія громадян та влади також переходить переважно в електронну форму. Однак досить часто внутрішня інформатизація органів публічної влади насправді не завжди відповідає принципу відкритості, як однією з ключових ознак врядування. На основі розуміння цього виникла доктрина відкритого уряду (*Open Government*).

ОЕСР визначає «open government» як «культуру врядування, яка сприяє принципам прозорості, чесності, підзвітності та участі зацікавлених сторін у підтримці демократії та інклюзивного зростання» [253].

Рамкові засади ЄС щодо «відкритого уряду» охоплюють три основні аспекти: відкриті активи, відкриті послуги, відкрите залучення (Рисунок 1.2).

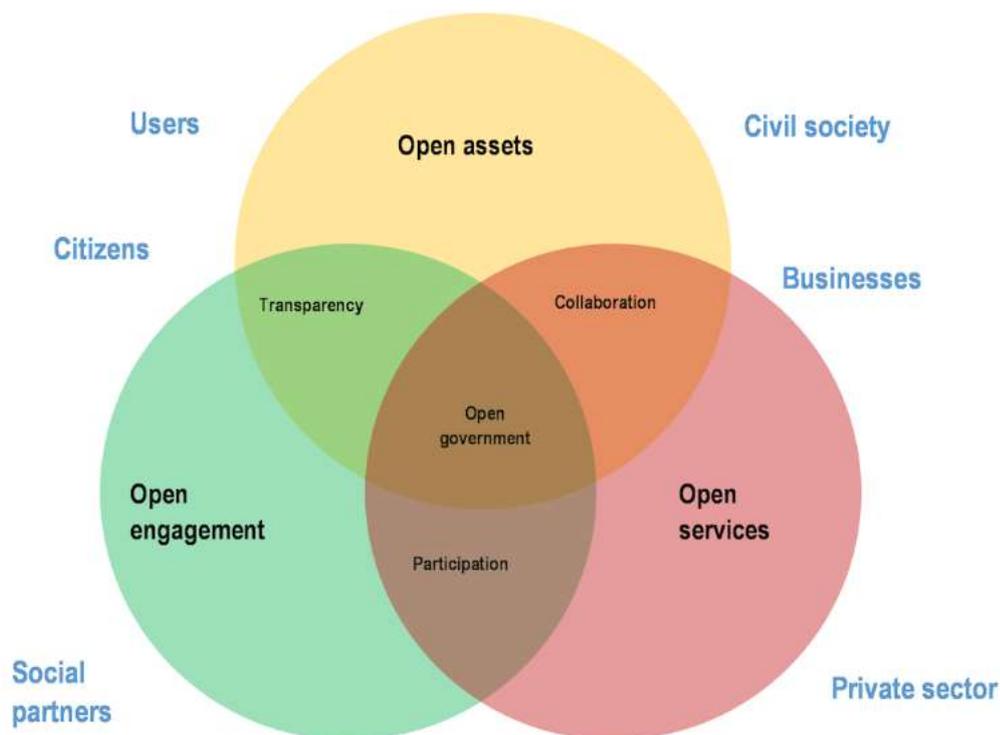


Рис. 1.2. Рамкові засади «відкритого уряду» ЄС.

Джерело: [249]

На погляд *Наталії Крук* «відкритий уряд означає систему принципів, механізмів й інструментів організації державного управління на основі розвитку форм участі громадян в управлінні, прозорості й підзвітності діяльності органів влади, а також широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій і нових засобів комунікації у здійсненні взаємодії з громадянами» [ , с. 505 [85]. Незважаючи на різноманітні існуючі трактування та існуючі практики основними принципами «відкритого уряду» є:

Freedom of Information – свобода доступу до публічної інформації для громадян.

Open Government Data – відкриті дані з державних баз, вільне використання державних баз громадянами.

Open Dialog – відкритий діалог поміж громадянами та урядовими структурами, можливість громадян впливати на урядові дії.

Open Spending – відкритість витрат урядових структур.

Внаслідок зазначеного виникла міжнародна Ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд», членами якої станом на 2023 р. є 75 країн включно з Україною. Участь у цій організації передбачає приєднання держав до спільної Декларації як підтвердження готовності до наступних критеріїв:

фінансова прозорість – своєчасна публікація важливих бюджетних документів формує основні блоки бюджетної підзвітності та відкритої бюджетної системи;

доступ до інформації – закон про доступ до інформації, який гарантує суспільству право на доступ до інформації та доступу до державних даних, є ключовим духом і практикою відкритої держави;

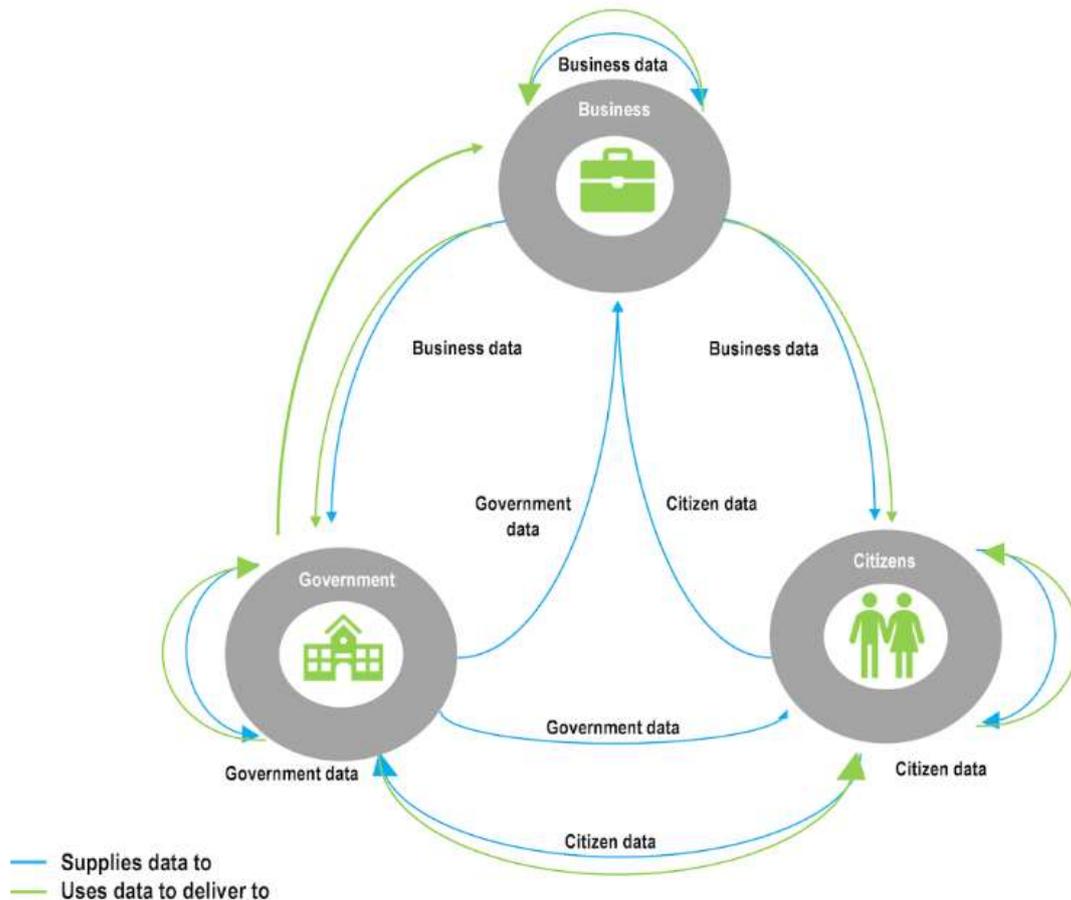
розкриття інформації про урядовців – правила, що вимагають публічного розкриття доходів та майна службовців, у т.ч. виборних, є ключовими для антикорупційного та відкритого підзвітного уряду;

залучення громадян – відкритий уряд вимагає залучення громадян у розробку нормативних документів та здійснення управління, включаючи базовий захист громадянських прав [126].

Для кожного з критеріїв організатори партнерства використовують дані міжнародних рейтингів та досліджень, щоб зрозуміти, які з країн відповідають цим критеріям, а які ні.

На наш погляд, вихідним елементом відкритого уряду є відкриті дані, адже однією із суттєвих проблем спілкування урядовців та громадян є проблема незрозумілості публічної інформації для звичайних людей. Ця проблема є широко поширеною у всьому світі й у усіх розвинених країнах вона зараз вирішується через підхід, який називається «відкриті дані». Відкриті дані – це спеціальний спосіб публікації інформації у форматах, придатних для подальшої обробки та аналізу. Такий підхід дозволяє широке використання публічних державних баз даних бізнесом, ЗМІ та громадянським суспільством. Крім цього, вважається, що у більшості урядових та громадських організацій дані мають бути у вільному доступі для всіх оскільки їх створення було профінансовано з публічних джерел і вони є громадським надбанням.

У 2015 р. на рівні ООН були сформульовані наступні принципи відкритих даних: 1) відкритість за умовчанням; 2) своєчасність та повнота; 3) доступність та використання; 4) порівнянність та взаємодія; 5) для покращення управління та залучення громадян; 6) для інклюзивного розвитку та інновацій [235].



*Рис. 1.3. Екосистема відкритих даних*

*Джерело:* [255]

Таким чином, використання crowd-технологій у публічному управлінні перебуває під потужним впливом доктрини відкритого уряду. Зокрема відкритий уряд стимулює активну участь громадян у публічних справах. Шляхом використання crowd-технологій, урядові структури можуть залучати громадян до різних етапів формування політики, вирішення проблем та надання послуг. Громадяни також можуть пропонувати ідеї, давати зворотний зв'язок та співпрацювати з публічними органами, підвищуючи загальну ефективність та інклюзивність публічного управління. Відкритий уряд сприяє прозорості, роблячи публічні дані та інформацію доступними для громадськості. У поєднанні з crowd-технологіями прозорість може додатково посилюватися. Громадяни можуть аналізувати та перевіряти публічні дані, виявляти проблеми та надавати цінні ідеї. Цей колективний підхід сприяє

більшій відповідальності у публічному управлінні. Crowd-технологій дозволяють збирати та синтезувати різноманітні точки зору та здійснювати громадську експертизу, що передбачається відкритим урядом. Відкритий уряд також сприяє спільному виробленню публічних рішень. Шляхом використання crowd-технологій, уряди можуть задіяти колективне знання та креативність громадян й експертів у вирішенні проблем та генерації інноваційних ідей. Нарешті, використання crowd-технологій в контексті відкритого уряду може зміцнити спільноти та сприяти громадській участі. Надання громадянам платформ для висловлення своїх думок, участі в процесі прийняття рішень та співпраці з урядовими органами може сприяти більшої довіри між громадянами та урядовими структурами.

#### *1.1.9. Заощадливий уряд (Lean government)*

Як зазначалося, доктрина NPM, яка задавала теоретичні рамки розвитку публічного управління наприкінці XX ст., на початку XXI ст. була вичавлена парадигмою «врядування» та похідними від неї концепціями, теоріями, моделями. Тим не менш, NPM багато в чому залишається в арсеналі уявлень як науковців, так особливо практиків щодо того, на яких засадах має бути побудована система публічного управління. Свідченням зазначеного є формування моделі «Ощадливого уряду» (від англ. «Lean» - худий), що у загальних рисах були розроблені Джеймсом Вомаком (*James Womack*) та Деніелом Джонсом (*Daniel Jones*) [275, р. 228]. На погляд *Бориса Логвиненко* «в основі цієї моделі лежить збереження балансу між необхідними ресурсами, ефективністю та низькими витратами в ході процесу адміністрування у подальшому» [90].

*Світлана Циганенко* визначає концепцію ошадливого менеджменту як «організацію безперервного потоку виконання робіт з меншими витратами часу, матеріальних і трудових ресурсів й усунення втрат, які не створюють додану цінність, на всіх етапах професійної діяльності» [с. 50 [192].

Підхід «ощадливий уряд» за настановами адміністративних органів США, як правило, характеризується:

- «орієнтацією на клієнта, яка оптимізує цінність для суспільства, регульованих співтовариств, інших стейкхолдерів;
- залученням службовців та зовнішніх стейкхолдерів у діяльність з постійного поліпшення та вирішення проблем;
- використанням моделі швидких постійних покращень, яка наголошує на впровадженні при пролонгованому плануванні;
- націленістю на зменшення складності процесів та варіацій у виходах процесу;
- використанням метрик продуктивності та візуального контролю для забезпечення швидкого зворотного зв'язку та покращення процесу прийняття рішень у режимі реального часу для вирішення проблем» [276].

Згідно із принципом ощадливості, робота організації може бути розподілена на дві складові: операції та процеси, що приносять користь споживачу, і операції та процеси, що не приносять користі споживачу. Враховуючи оцінки, які були проведені, аналізуючи типову організацію з цієї перспективи дослідники визначають, що лише 5-10% всіх дій на різних етапах додають цінність продукту, тоді як 90-95% є марнотратством і не приносять користі [97, с. 61].

Як встановлено дослідниками (див., напр.: [11]), концепція «заощадливого уряду» та пов'язані з нею технології (Agile, Kaizen, Kanban, Scrum) довела свою дієвість на рівні органів місцевого самоврядування в Україні. На думку *Тетяни Маматової* та *Елли Сергієнко*, застосування концепції «Lean» «сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг та зростанню ефективності діяльності публічних інституцій, перетворенню їх на «ощадливі установи» [97]. Зокрема, у публічних адміністративних та сервісних процесах широко поширені кілька видів діяльності, які не приносять додаткової вартості або є втратами:

1. Дефекти – помилки даних, відсутність інформації.

2. Перевиробництво – непотрібні звіти, виконання зайвої роботи. Виробництво занадто великої кількості інформації та завалювання нею одержувача.

3. Очікування – очікування завершення попереднього етапу процесу.

4. Невикористані таланти – наявність працівників, які недостатньо ефективно залучені до процесу.

5. Транспортування – переміщення предметів або інформації, які не потрібні для виконання процесу, з одного місця до іншого.

6. Інвентаризація – завал у роботі, надлишкові матеріали або інформація, що не обробляється.

7. Рух – люди, інформація або обладнання роблять непотрібні рухи через розташування робочого простору, ергономічні проблеми або пошук предметів, що знаходяться не на своєму місці.

8. Додаткова обробка – виконання будь-якої діяльності, яка не є необхідною для створення робочого документа, звіту чи послуги.

Карлос Венегас (*Carlos Venegas*) зазначає, що «втрати в адміністративних процесах та процесах надання послуг можуть бути також пов'язані 1) зі збором, використанням, управлінням інформацією; 2) з проектуванням та впровадженням процесів; 3) з результативністю та ефективністю індивідуальної роботи» [271, р. 38 ].

Підсумовуючи слід зазначити, що модель «заощадливий уряд» підтримує впровадження crowd-технологій, оскільки вони дозволяють урядам використовувати колективну мудрість та ресурси громадськості та надавати кращі послуги при мінімізації витрат на пошук ефективного рішення. Концепція ощадливості передбачає застосування crowd-технологій ще й тому, що останні можуть бути не лише зовнішніми, але й внутрішніми, тобто передбачати масове залучення внутрішніх співробітників у процеси покращення діяльності організації та мінімізації її витрат.

*1.1.10. Теорії політичної участі (демократія участі, деліберативна демократія)*

Публічне управління значною мірою ґрунтується на сучасній політичній науці. У зв'язку із зазначеним розглянемо деякі концепції демократії, які багато в чому визначають роль crowd-технологій в політичному управлінні.

Сучасні демократичні теорії активно обговорюють концепцію учасницької або партисипаторної демократії (від англ. participate – брати участь), яку було розроблено у 70-х рр ХХ ст. Керол Пейтман (*Carole Pateman*) та деякими іншими політологами. Як справедливо зазначає *Елла Мамонтова* «поширення теорії та практики демократії участі, в основі якої покладено безперервний процес прямої взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади, відповідальними за підготовку, прийняття та виконання рішень, – реакція на недосконалість механізмів представницької демократії» [с. 39 [98].

Ця концепція повертає нас до класичних ідеалів демократії, де активна участь громадян у обговоренні та прийнятті важливих суспільних рішень відіграє ключову роль. Головне в цій теорії – забезпечення соціальної рівності, де принцип участі поширюється на недержавні громадські інститути, такі як, наприклад, трудові колективи, територіальні асоціації громадян, де люди мають можливість висловлювати свою волю та брати участь у процесі самоврядування. Партисипаторне суспільство забезпечує свободу та рівні права на саморозвиток, що сприяє розвитку почуття політичної ефективності та турботи про колективні інтереси. Таке суспільство передбачає наявність добре поінформованих громадян, зацікавлених в активній участі у громадському житті, та сприяє виявленню турботи про колективні вимоги. У результаті партисипаторна демократія створює сприятливе середовище для досягнення свободи та саморозвитку в рамках суспільства, де громадяни активно впливають на свою долю.

Бенджамін Барбер (*Benjamin Barber*) зазначає: «Пряма демократія вимагає не просто участі, а громадянської підготовки та громадянської чесноти

для ефективної участі в обговоренні та прийнятті рішень. Демократія участі, таким чином, сприймається як пряме правління освічених громадян. Громадяни – це не просто окремі індивіди, що діють у приватній сфері, а добре поінформовані публічні громадяни, які віддалилися від своїх приватних інтересів настільки, наскільки суспільна сфера віддалена від приватної. Демократія – це не стільки правління народу чи правління мас, як правління освічених громадян» [202, р. 923].

Особливістю партисипаторної демократії, на думку *Назара Михалюка*, є те, що «вона охоплює не лише політичну сферу, а й економічну, соціальну та екологічну, що дає змогу забезпечити гармонійний розвиток суспільства, не відриваючи його від навколишнього світу. Досягнення інформаційно-комунікаційних технологій дають змогу максимально глибоко і широко впроваджувати головні завдання та мету демократії участі» [106, с. 37]. Невипадково, що партисипативна демократія була згадано у Глобальній хартії Зелених – документі, який був узгоджений Зеленими партіями 70 країн світу у 2001 році. За умов учасницької демократії всі громадяни мають право висловлювати свої погляди й можуть брати пряму участь у екологічних, економічних, соціальних та політичних рішеннях, які стосуються їхнього життя, а влада та відповідальність концентруються в місцевих та регіональних громадах, і делегуються на вищі рівні правління, тільки якщо це дійсно необхідно [213].

Політична активність більшості громадян у партисипативній моделі необхідна, щоб запобігти «тиранії меншості» або домінуванню еліти, яка може виникнути за низького рівня їхньої участі. Протистояти авторитарному тиску зверху можна лише за допомогою сильної влади, що йде з нижнього рівня суспільства. У такому контексті благо для народу можна досягти лише при забезпеченні загальної рівності, яка має на увазі не просто рівні можливості участі, а активну щоденну участь усіх громадян у процесі прийняття рішень.

Партисипативна модель політичної участі не розглядає її як засіб для досягнення певної мети, сама участь є метою. Це пов'язано з тим, що сучасне

розуміння участі сприяє інтелектуальному та емоційному розвитку громадян. В межах концепції наголошується також, що звичайний індивідуалістичний погляд на політичний процес, який базується на конкуренції за матеріальні блага, часто використовується ліберальними теоретиками. Однак, якщо ми розглянемо цю проблему з урахуванням розвитку та реалізації людських здібностей, то справедливий розподіл матеріальних благ стане лише засобом досягнення більш важливого блага – позитивної свободи. Активна участь громадян у демократичному процесі стає не лише умовою, а й виразом цієї свободи. Отже, участь у політиці набуває самостійної цінності у забезпеченні розвитку особистості та сприяє створенню умов для позитивної свободи.

Таким чином, участь в моделі партисипативної демократії виконує дві основні функції: по-перше, вона оберігає громадян від прийняття нав'язаних згори рішень, а по-друге, є механізмом самовдосконалення особистості. Для досягнення максимально можливих результатів демократія має поширюватись і на інші сфери суспільного життя, щоб сприяти розвитку необхідних для сучасного світу психологічних якостей та партисипативної політичної культури. Як сформулювала Керол Пейтман (*Carol Pateman*), «вчися брати участь, беручи участь» [260, р. 105]. Ідеальне партисипативне суспільство характеризується прямою участю громадян в управлінні ключовими політичними та соціальними інститутами без посередників. Лідери мають бути відповідальними перед звичайними членами суспільства, а найвищий ступінь демократичної легітимності має бути забезпечений.

На початку 2000-х рр. політичний теоретик Джон Драйзек (*John Dryzek*) охарактеризував стан політичної теорії як деліберативний поворот [р. 2[221]. Справді, у 1990-ті роки й у наступні десятиліття деліберація (від англ. *deliberation* – обговорення, обмірковування) стала основною темою у дискусіях про демократію. З політичної теорії ідеї деліберативної демократії почали поширюватися також у емпіричні дослідження та політичну дійсність.

Як зазначає *Тетяна Андрійчук* «деліберативну демократію узагальнено можна охарактеризувати, як «демократію обговорення», яка на відміну від

партисипаторної не передбачає прямого впливу на прийняття рішень, але забезпечує широке і постійне залучення громадян та їх асоціацій до обговорення проблем суспільно-політичного життя (за ініціативою як самих громадян, так і державних інституцій)» [4, с. 46-47].

Вперше поняття «деліберативна демократія» було застосовано Джозефом Бессеттом (*Joseph Bessette*) у 1980 р. Під деліберативною демократією він розуміє підхід у політиці, за якого прийняття рішень здійснюється не одноосібно, а на основі колективного обговорення аргументів серед політичних еліт [204]. Бернард Манен (*Bernard Manin*) сформулював ідею про те, що в основі демократичної легітимації лежить не одностайна згода, а дорадчий процес, у якому кожен має право взяти участь: «джерелом легітимності є не зумовлена воля індивідів, а процес її формування, тобто деліберація» [245, р. 352].

На думку *Сніжані Мамчак* багато в чому основи концепції деліберативної демократії заклав Юрген Габермас, який виявив засади існування незалежної публічної сфери та формування вільної громадської думки [99]. Так, за Юргеном Габермасом (*Jürgen Habermas*) публічна сфера має відповідати наступним положенням:

1. Обговорення спрямовано на мінімізацію ролі бюрократичних рішень та «зведення структурних конфліктів інтересів від абсолютних до стандарту загального інтересу» [р. 235], який усі можуть визнати.

2. Встановлення «відповідних взаємин між бюрократичними рішеннями та квазіпарламентськими обговореннями» за допомогою процедури політичної комунікації.

3. Обговорення критично спрямоване на суспільні проблеми.

4. Діалог, орієнтований на зниження одноосібних владних рішень і досягнення загального інтересу, має завершитися консенсусом [226, р. 234-235].

Критерії формування справді незалежної, раціональної громадської думки Юргеном Габермасом представлені таким чином:

1. У громадськості тих, хто висловлює точку зору «зовні» рівно стільки, скільки «приймають» інформацію: комунікація будується за принципом діалогу, кожен може бути у ролі «відправника» і «адресата» повідомлення, висловити свою думку і вислухати позицію іншого. Порядок денний не визначається «лідерами громадської думки» через ЗМІ, які транслюють інформацію публіці.

2. Політичні комунікації громадськості організовані таким чином, що є можливість негайно та результативно відповісти на будь-яку думку, яка є висловлена публічно.

3. Громадська думка, що сформована подібною дискусією на основах раціональності, аргументованості, знаходить вихід у результативній, раціональній, позитивній дії, навіть якщо вона вступає в суперечність із певними принципами та нормами, встановленими «панівною системою владних відносин».

4. Інститути влади не обмежують громадськість, яка більш менш незалежна у проведенні дискусії [227, р. 249-250].

Сучасне трактування деліберативної демократії не означає, що всі бажаючі можуть зібратися в одному приміщенні та вислуховувати пропозиції один одного, щоб спільними зусиллями прийняти спільне та для всіх прийнятне рішення щодо конкретного питання. Вона передбачає, що запити та очікування одних соціальних груп виявляються почутими і владою, та іншими соціальними групами та транслюються у процес прийняття рішень.

Для того, щоб комунікація між різними зацікавленими акторами була визнана деліберацією, вона повинна відповідати наступним умовам:

1) забезпечувати різним соціальним групам, які прямо чи опосередковано зачіпаються рішенням, що приймаються публічними інститутами, рівний доступ до комунікативних майданчиків, рівні можливості для участі в дискусіях;

2) у політичній системі повинні діяти агенти та інститути, які на постійній основі здійснюють моніторинг соціальних запитів, узагальнюють їх та співвідносять один з одним;

3) у політичній системі мають безперервно функціонувати інститути, які здійснюють зворотний зв'язок із представниками соціальних груп, при цьому громадяни не повинні мати сумнів у дієвості цього механізму;

4) наявність у політичній системі механізмів, завдяки дії яких запити, очікування, вимоги різних соціальних груп, їх аргументи, думки, позиції з актуальних питань ставали б частиною процесу прийняття рішень;

5) досягнуті в результаті обговорення домовленості повинні мати обов'язковий характер для осіб, які приймають рішення, що має прояв у постійному оновленні політики, яка впроваджується відповідно до інтересів суспільства;

6) досягнуті домовленості мають пройти процедуру легітимації або за допомогою механізмів політичного представництва, або через референдум [259, р. 151-172.].

Зацікавленість деліберативною демократією посилилася у зв'язку із радикальними змінами в технологічному оснащенні комунікацій. Завдяки Інтернету з'явився простір віртуальної комунікації, що охопив мільярди людей у всьому світі. Технологічні зміни не могли не вплинути на якість деліберативного процесу та його наслідки для сучасних демократій. Саме у зв'язку із появою у Всесвітній павутині нових комунікативних майданчиків для деліберації гостро постало питання про можливість досягнення завдяки їм ідеалу, описаного Юргеном Габермасом, – оформлення простору добровільної, усвідомленої участі, що функціонує на основі принципів рефлексії, відкритого діалогу, горизонтальних зв'язків. Багато в чому завдяки Інтернету деліберація стала повсякденною формою політичної участі та у багатьох країнах та відіграє важливу роль у формуванні суспільно-політичного порядку денного. Деліберативні форуми використовуються широко інститутами влади, а пропозиції, що вносяться громадянами, нерідко стають основою для зміни

підходів до вирішення проблем, перегляду їх причин та оцінки можливих наслідків.

*1.1.11. Соціологічні теорії (комунікативної дії, відкритого суспільства, інформаційного суспільства)*

Дискурс публічного управління ґрунтується на категорії «паблік», що є об'єктом переважного вивчення соціології. Від так ми не можемо не взяти до уваги ряд соціологічних теорій, що також лежатиме в теоретичному підґрунті застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування. Абрисно окреслимо деякі з них.

Одна з соціологічних теорій вже нами була уже згадана в контексті деліберативної демократії – теорія комунікативної дії Ю. Габермаса. Мета теорії комунікаційної дії Ю. Габермаса, що сформована у загальних рисах у 80-х рр. ХХ ст. полягає у покращенні якості комунікації, створенні умов для взаєморозуміння та спільного вирішення проблем, а також у підтримці демократичних процесів у суспільстві.

За Ю. Габермасом ступінь прогресивності того чи іншого соціуму визначається як його науково-технічною потужністю, здатністю підпорядкувати собі природну стихію, так й рівнем розвитку комунікативної раціональності, тобто тим, наскільки існуючі структури спілкування сприяють збереженню культурного потенціалу суспільства загалом і формуванню особистісної ідентифікації конкретних його членів. На його погляд, суб'єкт-об'єктна позиція, яка знаходиться в центрі комунікаційної дії сучасного суспільства, завела його в глухий кут. Вихід із нього по Габермасу, може бути лише один – переорієнтація на альтернативну парадигмальну структуру, саме «суб'єкт-суб'єкт». На місце асиметричному відношенню впливу (адже суб'єкт, за визначенням, не може вважати об'єкт рівним собі) запропоновано симетричне відношення взаємодії, в якому кожна сторона є суверенною, самоцінною і самодостатньою.

Однак комунікативна раціональність – це не просто інтерсуб’єктивність, хоча остання завжди в ній є. Комунікативна структура залишиться неповною та незавершеною доти, доки не буде сформовано механізм консенсусу, тотальної згоди, тобто доки не будуть враховані інтереси не лише всіх разом, а й кожного окремо учасника діалогу. Будь-яка спроба усунути когось із комунікантів від процесу прийняття рішення означає диктат, репресію, маніпулювання. А посилення на складність досягнення консенсусу (особливо коли в акті комунікації задіяні тисячі людей) виражають лише небажання чи нездатність займатися цією трудомісткою, педантичною, але абсолютно необхідною справою [156, с. 168]. Отже метою комунікаційної практики виступає досягнення, збереження та оновлення консенсусу.

Ю. Габермас не просто декларує необхідність консенсусу, а й прагне більш конкретно описати шляхи його досягнення, фіксує основну увагу на труднощах на цьому шляху. Для цього він задається наступним питанням: які, власне, підстави домагань на значущість, з якими виступає автор певного висловлювання? Яка ідеальна мовна ситуація має бути? Таких підстав виявляється щонайменше чотири.

1. Зрозумілість цього висловлювання. Автор його має бути впевнений у тому, що сенс термінів та лексичних конструкцій, які він використовує доступні не лише йому особисто, але й аудиторії (реальної чи потенційної), до якої він адресується. Зрозумілість це семантичний модус комунікації.

2. Істинність знання, що є у висловлюванні. Вона визначається тим, наскільки точно цей вислів відображає щось реальне, об’єктивно існуюче у світі. Істинність постає як когнітивний модус комунікації.

3. Правдивість наміру, з яким виступив автор висловлювання, інакше кажучи, його експресивність – наскільки чесно, щиро висловив він свої мотиви.

4. Правильність дії, тобто ступінь його згоди із суспільно визнаними очікуваннями (нормами). Правильність постає як інтеракційне

(інтерперсональне) ставлення, що пов'язує індивіда з соціумом, у якому він діє.

Таким чином, Хабермас пропонує діалогічний (тобто не суб'єкт-об'єктний, а міжсуб'єктний, інтерсуб'єктний) пошук істини у процесі соціальної комунікації, спрямованої на консенсус.

Як зазначає *Юрій Коваль* [65] попри переважно філософський та соціологічний зміст, комунікативний підхід Ю. Габермаса здійснює суттєвий вплив на систему публічного управління, особливо в аспектах демократії, прозорості, залучення громадян до управління, а також, як ми вважаємо на застосування crowd-технологій.

По-перше, теорія Ю. Габермаса підкреслює важливість відкритих та вільних дискусій у суспільстві. Органи публічної влади повинні стимулювати участь громадян у прийнятті рішень, надаючи платформи для громадських обговорень та дебатів, що ґрунтуються на комунікативних діях. Такі обговорення дозволяють громадянам висловлювати свої думки, а також вимагати відповіді від представників влади.

По-друге, ідея ідеальної мовної ситуації в теорії Ю. Габермаса призводить до вимоги прозорості та відкритості у публічному управлінні. Державні інститути повинні прагнути до забезпечення доступу до інформації та розуміння для всіх громадян, що сприяє довірі до влади та зміцнює демократичні процеси.

По-третє, теорія Ю. Габермаса акцентує на важливості діалогу та пошуку консенсусу в суспільстві. Публічні інституції повинні прагнути створювати умови для взаєморозуміння та узгодження інтересів різних сторін. Це може застосовуватися як на рівні ухвалення нормативних актів та політичних рішень, так і у вирішенні проблем на місцевому рівні.

По-четверте, теорія Ю. Габермаса підтримує активну участь громадян у житті. Органи публічної влади мають стимулювати участь громадян у процесах прийняття рішень, створювати можливості для зворотного зв'язку та співпраці з громадськістю.

По-п'яте, теорія Ю. Габермаса наголошує на важливості критичного осмислення суспільної реальності. Публічні інституції можуть сприяти критичному мисленню та забезпечувати свободу слова та думок для громадян та ЗМІ.

Як зазначає *Ганна Ніколенко* започаткована Анри Бергсоном і Карлом Попером концепція відкритого суспільства «з плином часу перетворюється на методологічну абстракцію, тобто через свою універсальність та популярність стає своєрідною метафорою, яка поєднує різні сфери людського знання... Можна сказати, що «відкрите суспільство» стає загальною назвою, властивістю, притаманною сучасним тенденціям розвитку суспільства. А тому суспільні теорії пронизані ідеями «відкритості», вони повторюють основну логіку цієї концепції, і додають інші, специфічні для кожної ознаки» [121].

В літературі достатньо повно досліджені основні принципи концепції відкритого суспільства (див., напр.: [95; 200]). В контексті застосування crowd-технологій у теорії відкритого суспільства одне із центральних місць належить громадській участі та громадянській активності. Як визнавав *Карл Поппер* концепцію відкритого суспільства не можна реалізувати без активної участі громадян у суспільному житті. Зазначене, зокрема, полягає у наступному:

1. У відкритому суспільстві важливо, щоб громадяни виявляли критичне мислення та брали активну участь в обміні ідеями та думками. Відкритий обмін думками та дискусії сприяють різноманітності ідей та запобігають монополізації влади та ідей невеликою елітою.

2. Громадянська активність відіграє важливу роль у контролі за владою та урядом. Громадяни повинні бути обізнані про діяльність уряду, висловлювати свої думки та вимагати звітності. Громадянське суспільство діє як «охоронець» відкритого суспільства, стежачи за можливими зловживаннями та порушеннями прав і свобод.

3. У відкритому суспільстві участь громадян у прийнятті рішень вважається важливою. Громадянська активність може виявлятися в участі у

виборах, референдумах, обговоренні законопроектів та інших формах участі у прийнятті рішень, зокрема в crowd-технологіях.

4. Громадянська активність спрямована на захист прав і свобод кожної людини. Громадянське суспільство може протистояти обмеженням свободи слова, релігії, зборів та інших форм порушення прав громадян.

5. Громадянська активність сприяє розвитку суспільства та стимулює інновації. Коли громадяни беруть активну участь у житті суспільства, вони можуть зробити свій внесок у розробку нових ідей, рішень та програм, що сприяють прогресу та розвитку.

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується формуванням нового соціального порядку. Сучасні дослідники намагаються осмислити, у якому напрямі відбувається розвиток суспільства, виявити основні тенденції формування майбутнього, оцінити їх роль і значення. Нове суспільство отримує різні найменування, в залежності від того який з аспектів виділяється як найважливіший. Відповідні теорії є концептуальними моделями, що описують суспільні зміни, викликані прогресом інформаційних технологій та комунікацій. Найбільш відомими з них є:

Теорія інформаційного суспільства. Йонедзі Масуда (*Yoneji Masuda*) та інші запропонували теорію інформаційного суспільства, яка наголошує на ролі інформаційних технологій у формуванні сучасного суспільства. На погляд прихильників даної теорії інформаційні технології проникають у всі сфери життя, призводячи до змін у виробничих процесах, політичних структурах, освіті та культурі [199].

Теорія постіндустріального суспільства. Відповідно до Даніеля Белла (*Daniel Bell*) інформаційні технології сприяють переходу від індустріального суспільства до постіндустріального, де інформація та знання стають головним джерелом виробництва та економічного зростання. Припускається, що на заміну фізичним товарам та послугам приходять інформаційні продукти та інтелектуальні ресурси [57].

Теорія мережевого суспільства. Мануель Кастельс (*Manuel Castells*), вважає, що інформаційні технології сприяють формуванню глобальних мереж зв'язків та комунікації, що визначають сучасне суспільство. Його теорія акцентує увагу на ролі інтернету, цифрових комунікацій та соціальних мереж у формуванні нової структури суспільства [154].

Теорія інформаційного капіталізму. Пітер Друкер (*Peter Drucker*), запропонував теорію інформаційного капіталізму, де він підкреслює, що знання та інформація стали ключовими ресурсами, які визначають успіх у сучасному світі. Він стверджує, що організації та країни, які найкраще вміють використовувати інформацію та знання, будуть успішними та конкурентоспроможними [104].

Теорія суперіндустріального суспільства. Алвін Тоффлер (*Alvin Toffler*) описує, як інформаційні технології та глобалізація змінюють суспільство та створюють нові виклики та можливості [59].

Ці теорії разом формують розуміння того, як розвиток інформаційних технологій та комунікацій впливає на суспільство, економіку та культуру, і які наслідки це може мати у майбутньому. В існуючій літературі досить повно розкриті основні характеристики інформаційного суспільства.

Однією з ключових особливостей інформаційного суспільства є широке використання інформаційних технологій, таких як комп'ютери, смартфони, інтернет та інші засоби цифрового зв'язку. Ці технології дозволяють швидко та ефективно обмінюватися інформацією та знаннями. Інформаційне суспільство пов'язане глобально через інтернет та мобільний зв'язок. Люди, компанії та організації можуть легко взаємодіяти та співпрацювати без географічних обмежень. Знання та інформація є ключовими ресурсами в інформаційному суспільстві. Вони визначають економічне зростання, конкурентоспроможність та інновації. Економіка інформаційного суспільства заснована на створенні, обробці та розповсюдженні інформації та цифрових товарів та послуг. Часто інформаційні продукти стають центральними елементами економічної діяльності. Технологічний прогрес в інформаційному

суспільстві відбувається дуже швидко, що вимагає від людей і організацій гнучкості та вміння адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Інформаційне суспільство сприяє також формуванню нової інформаційної культури, де критичне мислення, інформаційна грамотність та здатність оцінювати та фільтрувати інформацію стають важливими навичками. Важливо, що інформаційні технології мають значний вплив на політичні процеси, суспільну активність та соціальні відносини [Див.:160; 199; 198].

В інформаційному суспільстві, на думку Йонедзі Масуда (*Yoneji Masuda*), основним суб'єктом соціальної активності стане «вільна спільнота», що забезпечує свободу рішень і рівність можливостей усіх громадян. Політична система вибудовуватиметься як залучення громадян до управління на основі інформаційних технологій та етики спільного використання інформації. Якщо індустріальному суспільстві найпрогресивнішою формою правління була представницька демократія, то в інформаційному – демократія участі.

Мануель Кастельс (*Manuel Castells*) також звертає увагу, що у інформаційному суспільстві ключову роль грають мережеві структури, які визначають соціальні, економічні та політичні відносини. Мережеві структури забезпечують глобальну взаємодію та комунікацію між різними акторами. В інформаційному суспільстві виникають нові форми співробітництва та соціального активізму. За допомогою інформаційних технологій громадяни можуть об'єднуватися та мобілізуватися для захисту своїх інтересів та участі у публічних справах.

Теорія інформаційного суспільства продовжує еволюціонувати, його характеристики можуть змінюватися з розвитком технологій та суспільних потреб. Однак, розуміння та врахування особливостей інформаційного суспільства є ключовим для прогресу та успішного функціонування у сучасному світі.

Концепції інформаційного суспільства здійснили значний вплив щодо обґрунтування використання crowd-технологій, які, власно, й стали

можливими завдяки розвитку інформаційних технологій та суспільних змін, пов'язаних із формуванням інформаційного суспільства. Інформаційне суспільство надає можливості глобального зв'язку та взаємодії між людьми з різних країн та культур. Це сприяє формуванню світового «crowd», коли учасники можуть поєднувати свої зусилля та знання для вирішення глобальних проблем, таких як боротьба з пандеміями, зміною клімату та іншими важливими завданнями. Як зазначалося в інформаційному суспільстві інформація стає більш доступною та вільно розповсюджуваною. Це дозволяє залучати crowd до участі в проєктах та ініціативах, надавати їм доступ до необхідних даних та ресурсів. Crowd-технології також залучають учасників із різних сфер життя, професій та досвіду. В інформаційному суспільстві люди з різними знаннями та вміннями можуть робити свій внесок у проєкти та знаходити рішення, які могли б бути недоступні у традиційних структурах. Crowd-технології стимулюють інноваційний підхід до вирішення проблем та пошуку нових ідей. В інформаційному суспільстві учасники можуть взаємодіяти та обмінюватися своїми ідеями та знаннями, що сприяє креативності та різноманітності рішень. Ідея відкритого вихідного коду, що характерна для інформаційного суспільства, застосовується в різних crowd-технологіях, таких як розробка програмного забезпечення, завдяки чому учасники можуть спільно покращувати та доопрацьовувати проєкти.

Отже, концепція інформаційного суспільства створює умови, які сприяють широкому застосуванню crowd-технологій у різних галузях, включаючи публічне управління. Це відкриває нові можливості для співпраці, інновацій та громадської участі у сучасному світі.

## **1.2. Ключові тренди розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації (рамковий PEST-аналіз використання crowd-технологій)**

Основним напрямом розвитку системи публічного управління у 2010-ті й аж до широкомасштабного російського вторгнення була децентралізація. На

погляд *Сергія Саханенка* децентралізація пов'язана з розподілом та реалізацією владних функцій поміж суб'єктами врядування різних ієрархічних рівнів та організаційних форм, а матриця децентралізації ґрунтується на «4Д» – деконцентрація, делегування, деволуція, дивестиція та «3Р» – реорганізація адміністративна, фінансова, територіальна (рис. 1.4).

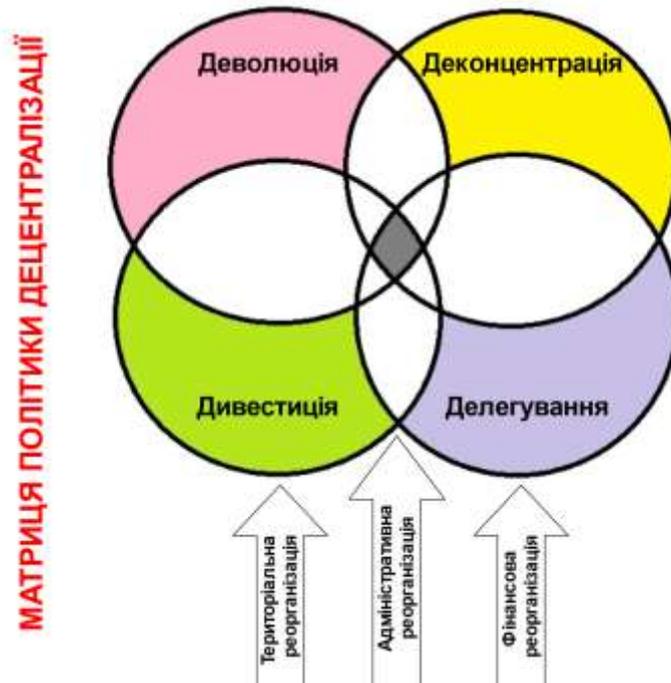


Рис. 1.4. Матриця децентралізації

Джерело: [161], с. 164 [161]

Визначимо ключові, на наш погляд, аспекти розвитку місцевого самоврядування, що сприяли розвитку crowd-технологій. Зазначене буде фактично PEST-аналізом використання crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування. PEST-аналіз передусе SWOT-аналізу crowd-технологій, що буде розглянуте у наступному розділі) та ґрунтується виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на запровадження crowd-технологій. У зв'язку із зазначеним абрисно окреслимо механізми громадської участі на рівні територіальних громад (P), фінансовий розвиток місцевого самоврядування (E), процеси кадрового потенціалу

місцевого самоврядування (S), цифрову трансформацію територіальних громад, а також технології стратегічного планування на місцевому рівні (Т).

### 1.2.1. Громадська участь

Механізм місцевого самоврядування являє собою дворівневу систему первинних суб'єктів його здійснення. На першому рівні перебувають первинні суб'єкти самоврядних прав як колективного характеру – територіальна громада, так і жителі, як суб'єкти індивідуальних муніципальних прав. В якості вторинних суб'єктів місцевого самоврядування виступають органи та посадові особи місцевого самоврядування, функції та повноваження яких є похідними від колективних прав територіальних громад та індивідуальних прав жителів як членів цих територіальних громад.

Посилаючись за західні дослідження, *Юрій Лукашевський* визначає вісім рівнів громадської участі, які поділяються на три групи: громадської влади – це рівні громадського контролю, делегування повноважень, партнерства; імітації участі – це рівні заспокоювання, консультацій, інформування; відсутність участі – це рівні «лікування» та маніпулювання (табл. 1)

Таблиця 1.4.

Рівні участі громадян у здійсненні публічної влади

Громадська участь Участь (впливовість)	Маніпулювання	Терапія	Інформування	Консультавання	Враховування думки	Партнерство	Делегування повноважень	Громадське керування
Відсутня								
Відсутня								
Обмежена								
Обмежена								
Обмежена								
Реальна								
Реальна								
Реальна								

Джерело [92, с. 114]

Виходячи із зазначеного підходу, на першому етапі розвитку місцевого самоврядування в Україні (1990-1997 рр.) громадська участь зводилася здебільше до маніпулятивних технологій з боку органів місцевого

самоврядування з метою приглушення будь-якої громадської активності. На другому етапі розвитку місцевого самоврядування (1997-2015 рр.) в конституційній формулі (ч. 3 ст. 140) «місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування» реальна практика здійснення місцевого самоврядування робила акцент на органах місцевого самоврядування. Громадська участь носила багато в чому декларативний характер у форматі спрощених форм залучення громадян до здійснення самоврядування (формальне інформування та консультування, імітаційне врахування думки населення). Політика децентралізації в Україні, починаючи з 2015 р. намагається активно задіяти самоврядний потенціал територіальних громад, у т.ч. через партнерство задля розділення з ними відповідальності щодо перетворень, забезпечення незворотності змін через механізми делегування повноважень тощо.

*Андрій Крупник* виокремлює понад 40 форм участі громадськості у здійсненні місцевого самоврядування. Серед них: місцеві вибори, інститут відклику депутатів та сільських, селищних, міських голів, місцеві референдуми, консультативні опитування, загальні збори за місцем проживання, індивідуальні та колективні звернення, громадські обговорення, громадські слухання, місцеві ініціативи, публічні консультації, громадські експертизи, самооподаткування, громадські інспектори тощо [86].

Політика децентралізації, сполучена с політикою діджиталізації значно розширила кількість зазначених форм в напрямку формування Е-демократії. На погляд *Андрія Семенченко* та *Яніса Янсона* «е-демократії – теоретична структура, яка призначена для відображення внутрішніх взаємовідносин між суб'єктами владних повноважень (е-бюрократів), громадськістю та організаціями (е-громадян), які залучаються до процесів державотворення та управління державою на всіх рівнях (національному, регіональному, місцевому) в умовах цифровізації вказаних процесів» [164, с. 79].

В контексті Е-демократії особливу популярність в Україні набули «Е-звернення», «Е-петиції», «Е-консультації», «Бюджет участі» (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Використання інструментів електронної демократії органами місцевого самоврядування (дані за 2021 та 2022 рр. відсутні у зв'язку із воєнним станом)

Показник	2019	2020*
Кількість установ, які мали доступ до мережі Інтернет, од	10 584	8 074
Частка установ, які мали доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості установ, %	96,6	97,4
Кількість установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії «Е-звернення», «Е-петиція», «Е-консультація», «Бюджет участі (громадський бюджет)» та інших інструментів електронної демократії, од	1818	1504
<b>«Е-звернення»</b>		
Кількість установ, які надавали можливість використання «Е-звернення», од	1417	1026
Кількість зареєстрованих «Е-звернень», од	356 634	534 314
Кількість розглянутих «Е-звернень», од	349 779	532 842
Частка розглянутих «Е-звернень» у загальній кількості зареєстрованих «Е-звернень», %	98,1	99,7
<b>«Е-петиції»</b>		
Кількість установ, які надавали можливість використання «Е-петицій», од	659	451
Кількість оприлюднених «Е-петицій», од	9607	6344
Кількість підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) «Е-петицій», од	1533	875
Кількість «Е-петицій», підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, од	918	458
Частка «Е-петицій», підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, у загальній кількості підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) «Е-петицій», %	59,9	52,3
<b>«Е-консультації»</b>		
Кількість установ, які надавали можливість використання «Е-консультацій», од	210	151
Кількість оприлюднених «Е-консультацій», од	5736	14 093
Кількість оприлюднених звітів за результатами «Е-консультацій», од	1844	937

\*Зменшення показників 2020 р. у порівнянні із 2019 пов'язано із зменшенням кількості територіальних громад у 2020 р.

Джерело [19]

Відповідно до Закону України «Про звернення громадян» письмове звернення може бути надіслане з використанням мережі Інтернет, засобів електронного зв'язку (електронне звернення). Зазначеному сприяють сервіси

електронних приймалень в органах місцевого самоврядування, а також особистих кабінетів, електронних цифрових підписів.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 25.12.2013 №958 в Україні також функціонує Державна інформаційна система електронних звернень громадян. Система призначена для подання громадянами до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування звернень у формі електронних документів, забезпечення оперативного контролю з боку громадян за розглядом їх звернень, ведення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування обліку звернень та контролю за вирішенням порушених у них питань. Система включає програмно-технічні комплекси та інші технічні засоби, що забезпечують формування, надсилання, одержання звернень громадян у формі електронних документів, оброблення і зберігання звернень, контроль за їх розглядом, та комплексну систему захисту інформації з підтвердженою відповідністю. Система функціонує як інформаційний ресурс електронних звернень громадян, що дає змогу звернутися з використанням Інтернету до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [147].

Як зазначають *Олександр Морковець* та *Іван Олійник* «упровадження сервісів з відправлення електронних звернень на сайтах органів місцевого самоврядування дає змогу громадянам не витратити часу на похід до цих установ, не простоювати у чергах, тим самим зменшити витрати часу та зусиль. З боку влади з'являється можливість зручно та швидко структурувати та опрацьовувати звернення, контролювати роботу менеджерів» [100, с. 385]. Зазначене призвело до вибухового зростання «Е-звернень» до органів місцевого самоврядування, про що й свідчать дані офіційної статистики.

Зокрема на сайті Одеської міської ради можна не лише подати звернення, але й відстежувати його розгляд посадовими особами. Також можливо проаналізувати статистику звернень за темами, кількісними параметрами, територіальним розміщенням проблем на мапі міста тощо [125]. Станом на

2023 р. понад 75% звернень до органів місцевого самоврядування подаються через електронну приймальню.

Однією з форм «Е-звернень» є «Е-петиції», тобто електронні звернення, які громадяни можуть створювати і підтримувати в Інтернеті (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Кому адресують Е-петицію	Президент України	Кабінет Міністрів України	Верховна Рада України	Органи місцевого самоврядування
Хто може підписати	Будь який громадянин України			Член територіальної громади
Строк збору підписів	2 місяці			Визначається рішенням місцевих рад
Кількість підписів	25 тисяч			Визначається рішенням місцевих рад в залежності від кількості населення
Як збирають підписи	Через власний веб-портал			
Ідентифікація	Петиція вважається підписаною, якщо особою вказано ім'я, місце проживання та зворотну адресу			

Джерело: [40]

Е-петиції, як інструмент громадського залучення, що був започаткований в Україні з 2015 р., дає можливість громадянам ініціювати розгляд з певних питань в урядових структурах в межах їх компетенції. Підписування е-петицій відбувається шляхом збирання електронних підписів учасників, які підтримують конкретну петицію. Зазвичай, після досягнення певної кількості підписів, петицію повинні розглянути владні органи публічної влади.

Як зазначає *Ганна Котляревська*, процедура подання електронної петиції складається з таких стадій: 1) створення електронної петиції; 2) оприлюднення електронної петиції на офіційному веб-сайті суб'єкта, до якого подано електронну петицію; 3) розгляд електронної петиції; 4) надання відповіді на електронну петицію [79, с. 297].

Зокрема, одним із перших в Україні став портал електронних петицій до влади міста Івано-Франківська. Процедура реалізації мешканцями міста даної

можливості була запроваджена з 2015 р., коли Івано-Франківська міська рада затвердила Положення про електронні петиції. Відповідно до положення електронна петиція за умови набрання 250 підписів впродовж 90 календарних днів є обов'язковим до розгляду органами чи посадовими особами місцевого самоврядування. Процедура подачі електронної петиції є дуже простою: спочатку мешканець міста повинен зареєструватись на Інтернет-порталі вказавши свої дані, після цього кожний може ініціювати власну петицію чи залишити свій голос під вже оприлюдненими петиціями. Система не дозволяє одному користувачу більш ніж один раз голосувати за одну петицію, також це обмеження стосується і IP-адресів пристроїв користувачів. Розгляд електронної петиції здійснюється невідкладно та не більше десяти робочих днів від дня її реєстрації. Станом на 2023 р. було подано близько 1750 петицій, проте лише шість з них набрали необхідну кількість голосів [108].

На заваді більш ефективного використання Е-петицій стають ряд проблем. Удосконалення формату Е-петицій на думку *Оксана Леута* та *Олександр Псьота* має відбуватися за наступними напрямками:

1) Спрощення інтерфейсу, введення каталогізації, фільтрації, статистичних даних та архіву.

2) Уникнути порушення персональних даних, адже після кожної петиції подається перелік осіб, які проголосували за петицію.

3) Досить часто електронні петиції не набирають необхідну кількість підписів через те, що громадяни голосують за одне й те ж саме питання за різними різних та водночас однаковими за змістом петиціями. При створенні нової петиції жоден сайт не повідомляє про те, що петиція з цього питання вже була створена.

4) Формування єдиного веб-порталу для всіх петицій. Трапляються випадки, коли громадяни створюють петиції на сайті не того органу через нечітке розуміння їх повноважень та компетенції [, с. 270-272 [88].

Безпосередній участі громадян у здійсненні врядування сприяють також «Е-консультації». *Ольга Афоніна* вважає, що «за своєю юридичною природою

онлайніві (електронні) консультації – це одна з конституційно-правових форм політичної активності громадян, що полягає в отриманні громадської думки з однієї чи кількох конкретних тем за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій в режимі реального часу для прийняття органами влади компромісних рішень. Головна мета таких консультацій полягає у забезпеченні оперативного збору пропозицій та зауважень від пересічних громадян для вироблення оптимальних владних рішень з питань, що стосуються прав і свобод громадян, статусу громадських об'єднань та інших питань, що цікавлять представників громадянського суспільства» [ , с. 221 [5].

В якості прикладу використання Е-консультацій можна навести Новобузьку міську територіальну громаду, де Е-консультації можуть проводитися щодо: проєктів нормативно-правових актів, що мають важливе значення для територіальної громади; програм соціально-економічного і культурного розвитку та інших програм, рішень стосовно стану їх виконання; проєктів бюджету міста та звітів про його виконання; проєктів генерального плану міста та змін до нього, планів зонування територій, детальних планів території; проєкту Стратегічного плану розвитку міста та змін до нього; проєктів планів і програм соціально-економічного розвитку територій міста; проєктів Статуту Новобузького міської територіальної громади та змін до нього; відчуження об'єктів комунальної власності, які мають важливе значення для задоволення потреб громади, передача їх в оренду та під заставу; програм приватизації об'єктів комунальної власності; переліків об'єктів комунальної власності, які не підлягають приватизації; надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також скасування такого дозволу; питань адміністративно-територіального устрою, передбачених законодавством; символіки територіальної громади; встановлення правил з питань благоустрою, забезпечення в ньому чистоти і порядку, торгівлі на ринках та інших правил, за порушення яких передбачено адміністративну відповідальність; зміни тарифів на ЖКГ, відносно яких рішення ухвалюється органом місцевого самоврядування; зміни тарифів на

проїзд у громадському транспорті; проєктів рішень ради про зміну місцевих податків та зборів; проєктів рішень про зміну (запровадження) платних послуг у лікувальних та навчальних закладах; визначають порядок надання адміністративних послуг; стосуються присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності, які за ними закріплені, об'єктам права власності, які належать фізичним особам, імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій.

В е-консультаціях мають право брати участь користувачі веб-порталу «Е-консультації», належним чином зареєстровані і ідентифіковані за допомогою сертифікованих сервісів ідентифікації. Учасники е-консультацій під час проведення публічних консультацій мають право: 1) здійснювати моніторинг процесу підготовки та прийняття рішень органом місцевого самоврядування, які були прийняті на основі е-консультацій; 2) подавати органу місцевого самоврядування пропозиції та коментарі з питань місцевого значення, що були винесені на е-консультації; 3) отримувати від органу місцевого самоврядування та посадових осіб відомості та інформацію, що необхідна для участі в е-консультаціях, за винятком інформації з обмеженим доступом.

Е-консультації в Новобузькій територіальній громаді проводяться шляхом:

- оприлюднення пропозиції щодо вирішення певного питання;
- опитування задля виявлення громадської думки;
- оприлюднення та збору коментарів на проєкт нормативно-правового акту органу місцевого самоврядування.

За результатами е-консультації готується звіт, в якому зазначається:

- зміст питання, яке було винесено на консультацію, альтернативні пропозиції щодо його вирішення або текст проєкту акту органу місцевого самоврядування, що виносилися на консультацію, а також додаткові матеріали;
- інформація про осіб, що взяли участь в консультації;

- інформація про пропозиції, оцінки та зауваження, що надійшли до органу місцевого самоврядування за результатами консультації, із зазначенням авторів;
- узагальнена інформація про врахування пропозицій та зауважень з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень;
- рішення та додатки до них, прийняті за результатами обговорення [141].

Отже, «Е-звернення», «Е-петиції», «Е-консультації», «Бюджет участі», що передбачають широке залучення членів територіальної громади до вирішення питань місцевого значення фактично і є політичними crowd-технологіями у механізмі функціонування місцевого самоврядування.

### *1.2.2. Місцеві фінанси*

Політика децентралізації призвела до суттєвих змін в економічній основі місцевого самоврядування, пов'язаних, у першу чергу із зміцненням місцевих фінансів. На думку *Ірини Цимбалюк* фінансова децентралізація є «комплексним поняттям, що охоплює процес передачі повноважень щодо формування та використання фінансових ресурсів регіону, якими є кошти, акумульовані у місцевих бюджетах, позабюджетних фондах, та інші фінансові ресурси (добровільні внески громадян, кошти суб'єктів господарювання, грантових програм, проєктів та ін.), що дає змогу забезпечити фінансову самостійність органів місцевого самоврядування у вирішенні власних самоврядних функцій та задоволення інтересів населення, стимулює залучення усіх членів громади до забезпечення соціально-економічного розвитку регіону» [193, с 115]. У структурному плані фінансова децентралізація постає як бюджетна децентралізація, фіскальна децентралізація, податкова децентралізація, децентралізація повноважень щодо видатків (рис. 1.5.).

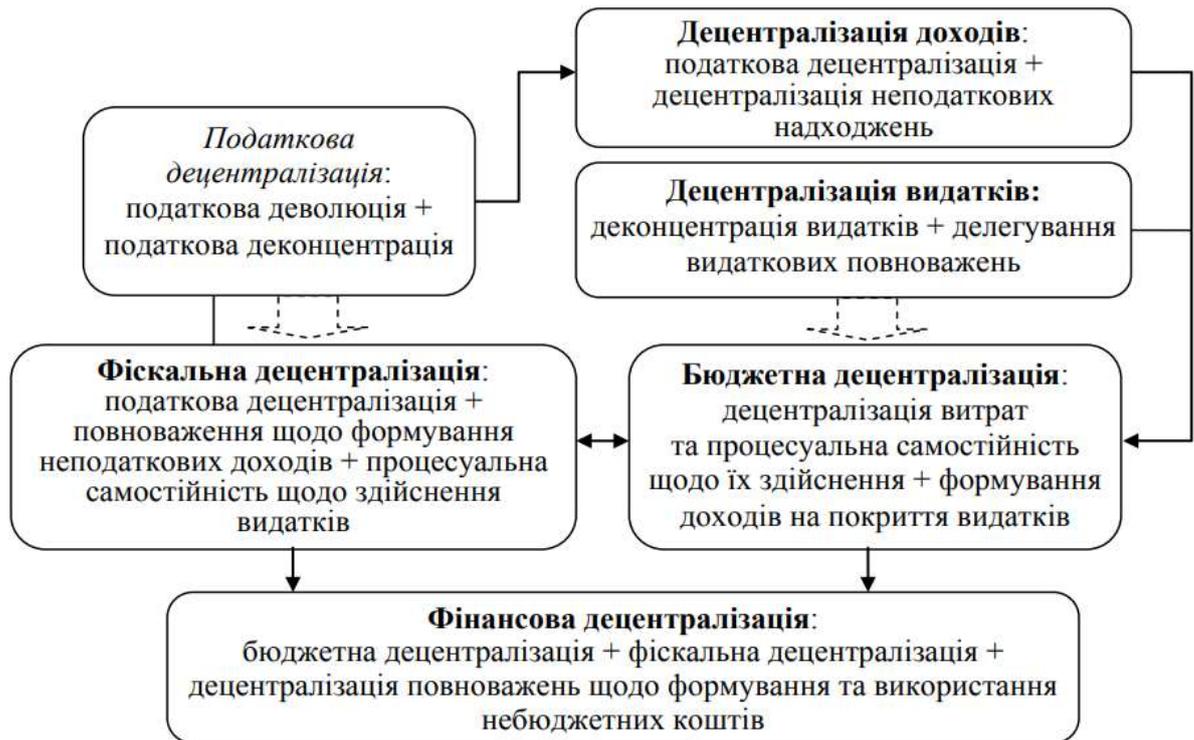


Рис. 1.5. Декомпозиція фінансової децентралізації

Джерело: [193, с. 114].

Основними заходами із фінансової децентралізації в Україні стали:  
збільшення надходжень до бюджетів територіальних громад за рахунок закріплення за ними 60% податку на доходи фізичних осіб, а також податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт), що спрямовуються на виконання власних повноважень.

перехід на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом;

збільшення трансфертів до місцевих бюджетів на виконання делегованих державою повноважень (дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на розвиток інфраструктури громад тощо);

право органів місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від прийняття Закону України про Державний бюджет на поточний рік;

право органів місцевого самоврядування на неказначейське обслуговування та розміщення власних коштів у банківських установах.

За висновками *Світлани Дяченко* протягом періоду децентралізації в Україні спостерігається постійна тенденція до зростання власних доходів загального фонду місцевих бюджетів – середньорічний темп зростання показника починаючи з 2015 р. становить понад 20%. При цьому власні доходи загального фонду місцевих бюджетів зростають, а трансферти до місцевих бюджетів поступово скорочуються, що свідчить про зростаючу самодостатність територіальних громад (рис. 1.6.) [41].

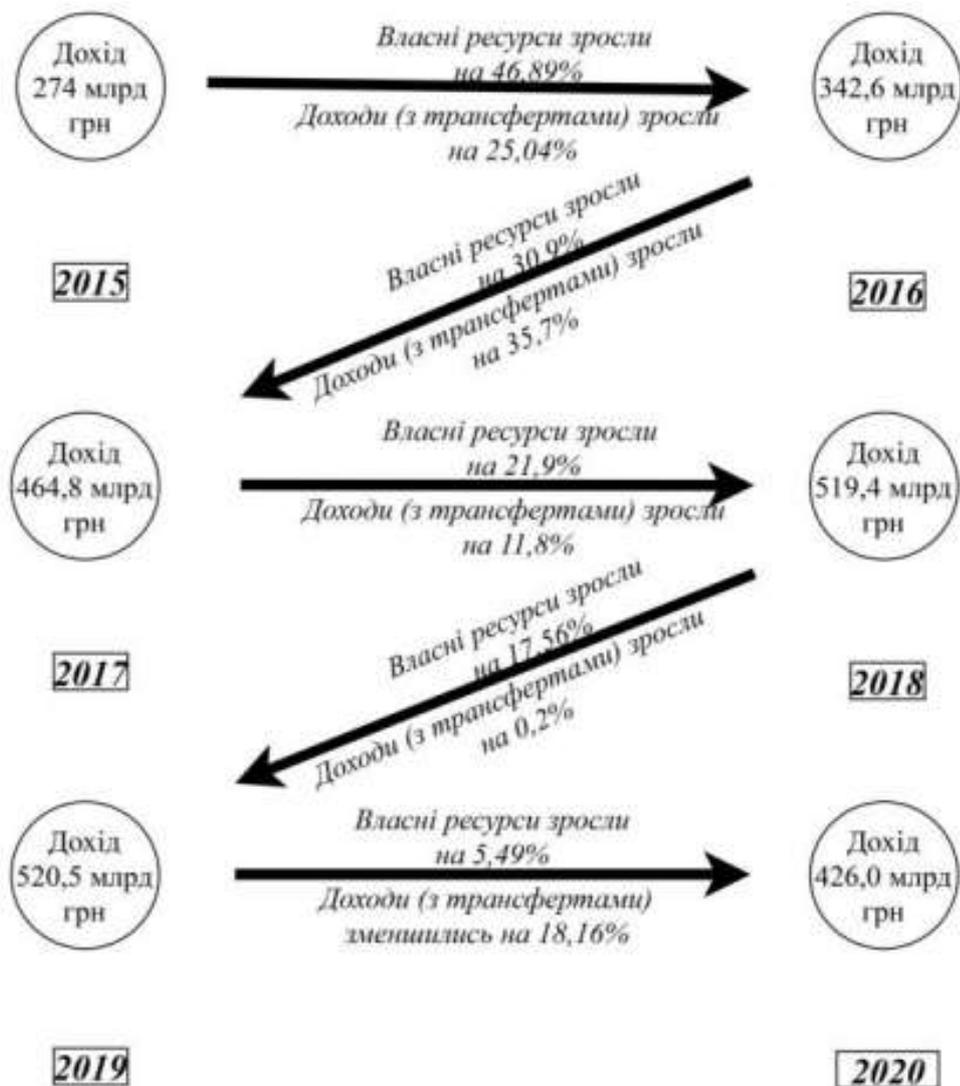


Рис. 1.6. Доходи загального фонду місцевих бюджетів в період децентралізації

Джерело: [41, с. 67].

Фінансова децентралізація, звичайно, не вирішила всі проблеми територіальних громад частина з яких залишається неспроможними. Проте вкрай важливим стало широке залучення громадськості до бюджетного процесу, що знайшло своє втілення зокрема у такому явищі як «Бюджет участі (громадський бюджет)» (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5.

## «Бюджет участі (громадський бюджет)» в Україні

Показник	2019	2020*
Кількість установ, які надавали можливість використання громадськістю проєктів «Бюджет участі (громадський бюджет)», од	385	314
Кількість поданих громадськістю проєктів «Бюджет участі (громадський бюджет)», од	13749	10635
Кількість винесених на голосування проєктів «Бюджет участі (громадський бюджет)», од	11516	8615
Кількість підтриманих проєктів (проєктів-переможців) «Бюджет участі (громадський бюджет)», од	5014	3267
Кількість проєктів «Бюджет участі (громадський бюджет)», реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, од	3790	2865
Частка проєктів «Бюджет участі (громадський бюджет)», реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, у загальній кількості підтриманих проєктів (проєктів-переможців) «Бюджет участі (громадський бюджет)», %	75,6	82,2

\*Зменшення показників 2020 р. у порівнянні із 2019 пов'язано із зменшенням кількості територіальних громад у 2020 р.

Джерело [19]

В Наказі Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні» закріплене, що бюджет участі – інструмент прямої демократії, за допомогою якого кожен мешканець територіальної громади має змогу долучитися до бюджетного процесу, зрозуміти його принципи та вплинути на рішення щодо видаткової частини місцевого бюджету. Дія такого механізму полягає у розподілі частини місцевого бюджету мешканцями шляхом розробки і подання ними проєктів, спрямованих на підвищення

комфортності проживання у місті та відкритого голосування за ці проєкти іншими мешканцями [142].

Одна із найбільш найперших та ефективних моделей Бюджету участі в Україні утворена в м. Чернівці. Відповідно до Положення Бюджет ініціатив чернівчан (бюджет участі) – це місцева бюджетна програма, що базується на місцевій ініціативі – формі прямого волевиявлення мешканців міста Чернівці, що впроваджує інноваційні механізми залучення громадськості до розподілу коштів міського бюджету та спрямована на демократичний процес обговорення територіальною громадою окремих напрямків використання бюджетних коштів. Кошти Бюджету ініціатив чернівчан спрямовуються на реалізацію проєктів, які надійшли від мешканців міста Чернівців та здобули найбільшу підтримку серед чернівчан шляхом рейтингового голосування. Формування Бюджету ініціатив чернівчан відбувається на регулярній основі в обсязі до 1% доходів загального фонду міського бюджету без урахування трансфертів. Проєкти за обсягом фінансування за рахунок коштів Бюджету ініціатив чернівчан поділяються на великі (з обсягом фінансування від 300 тис. грн. до 1 млн грн. Обсяг фінансування великих проєктів становить 40% від загального обсягу Бюджету ініціатив чернівчан) та малі (з обсягом фінансування до 300 тис. грн. Обсяг фінансування малих проєктів становить 60 % від загального обсягу Бюджету ініціатив чернівчан). Вибір кращих проєктів серед тих, які отримали позитивну попередню оцінку, шляхом голосування здійснюють громадяни, які зареєстровані та проживають на території міста Чернівців та яким виповнилось 16 років. Переможцями голосування є проєкти, які набрали найбільшу кількість голосів за рейтинговою системою [145].

Загалом у період 2016-2021 рр. у м. Чернівці було реалізовано близько 150 проєктів бюджету участі на загальну суму понад 70 млн грн. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

## Бюджет ініціатив чернівчан (бюджет участі)

Роки	Подані проєкти		Проєкти-переможці	
	Кількість	Сума (грв)	Кількість	Сума (грв)
2016	58	23 648 243	31	10 045 434
2017	76	37 233 274	27	9 649 729
2018	91	36 855 870	35	13 952 675
2019	104	108 659 614	17	16 000 000
2020	61	71 848 199	9	8 383 836
2021	43	36 059 753	27	15 759 643
<i>Загалом</i>	<i>433</i>	<i>314 304 953</i>	<i>146</i>	<i>73 827 317</i>

Складено автором за джерелом [181]

Колектив авторів на чолі із *Зоряною Лободіною* дійшов до висновку, що «упродовж 2017-2021 рр. простежувалася позитивна тенденція до зростання обсягу виділених ресурсів з бюджетів участі ... територіальних громад для фінансування поданих громадянами проєктів та кількості ініційованих інвестиційних проєктів: середній темп приросту становив відповідно 84,9% та 67,04%. У 2022 р. практика впровадження партиципаторного бюджетування ... призупинилася у зв'язку із введенням воєнного стану та необхідності першочергового здійснення видатків бюджетів різних рівнів на національну оборону» [89, с. 18] (рис. 1.7.).



Рис. 1.7. Партиципаторне бюджетування у 2017–2022 рр.

Джерело [89, с. 18].

Проте, на заваді більш широкого використання бюджетів участі окрім обставин воєнного часу є:

обмежене запровадження бюджетів участі на рівні територіальних громад, особливо сільських та селищних;

низька доля коштів бюджетів участі щодо загального обсягу бюджету відповідної територіальної громади;

невисокий рівень фінансової обізнаності та ініціативності жителів на рівні територіальних громад;

обмежена прозорість інформації щодо використання коштів бюджетів участі в деяких територіальних громадах;

невідповідність пріоритетів бюджетів участі та стратегій розвитку територіальних громад;

обмеженість залучення до визначення проєктів бюджетів участі окремих груп населення (пенсіонерів, інвалідів тощо) та ухил у бік «молодіжних проєктів»;

часто-густо розходження інтересів ініціаторів проєктів й голосуючих та жителів, інтереси яких торкається проєкти.

Таким чином, партиципаторне бюджетування, що здійснюється на основі залучення до прийняття відповідних рішень активної групи громадян, є практичним втіленням crowd-концепції у місцевому самоврядуванні.

### *1.2.3. Кадровий розвиток*

Головним засобом формування спроможності територіальних громад, як вважає *Оксана Василюк* є належне кадрове забезпечення [16, с. 199], що є «цілеспрямованим, спланованим, скоординованим управлінням кадровими процесами щодо оптимальних кількісних і якісних змін персоналу для виконання функцій і завдань органами місцевого самоврядування

підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності» [17].

Невипадково, що політика децентралізації здійснила суттєвий вплив на кадрові процеси в органах місцевого самоврядування. Зміна змісту цілей, завдань, функцій та повноважень органів місцевого самоврядування спричинило значне ускладнення та розширення поля діяльності муніципальних службовців. Ефективність цієї роботи багато в чому залежить від якості кадрового складу органів місцевого самоврядування, що передбачає формування такого кадрового корпусу, який відповідав би сучасним вимогам щодо кадрової політики та кадрових технологій і був би здатний вирішувати соціальні та економічні проблеми територіальної громади.

За результатами низки наукових досліджень встановлено наявність прямого та тісного взаємозв'язку між станом кадрового потенціалу територіальних громад та комплексом соціальних та економічних проблем територій, де незадовільні якісні характеристики кадрового потенціалу стають однією з базових причин низької ефективності їх функціонування. Результати розвитку територіальних громад значною мірою залежать від наявності в органах місцевого самоврядування керівників та фахівців, здатних стати основною рушійною силою у реалізації завдань ефективного муніципального управління, різнобічно мотивованих, націлених на вирішення завдань сталого розвитку своїх населених пунктів.

Напередодні реалізації політики децентралізації в Україні станом на 2015 р. налічувалося 83 465 посадових осіб місцевого самоврядування [61], причому переважна кількість з них працювала на рівні територіальних громад. На 2023 р. немає офіційної статистики щодо кількості посадових осіб місцевого самоврядування, проте у будь-якому випадку їх чисельність значно збільшилася. За висновками експертів Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) «штатна чисельність органу місцевого самоврядування після об'єднання як правило збільшувалася не менше ніж в два рази, і значно перевищує кількість працівників усіх органів,

які існували до моменту об'єднання. Зазвичай чисельність апарату та виконавчих органів міської ради до об'єднання складала 20-25 штатних одиниць, тому якщо порівнювати збільшення працівників лише на рівні міської ради (до та після об'єднання), то воно складає 300-400 відсотків» [53].

*Людмила Поп'юк* визначає, що «кадрові процеси в органах місцевого самоврядування включають:

- розробку і затвердження представницьким органом місцевого самоврядування концепції кадрової політики;
- розробку стратегії підбору і розстановки посадових осіб місцевого самоврядування;
- формування та реалізація цільових програм кадрового забезпечення;
- розробку та втілення стандартів кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- відбір кадрів для заміщення посад;
- прийом, розстановку та звільнення посадових осіб місцевого самоврядування;
- професійну освіту, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- здійснення контролю за результатами діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (оцінка, атестація тощо);
- стимулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування;
- розробку підходів і методів управління кадровими процесами з урахуванням індивідуальних якостей посадових осіб місцевого самоврядування;
- формування та використання кадрового резерву;
- підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування;
- розподіл функцій, завдань та ресурсів між органами місцевого самоврядування, їх підрозділами та посадовими особами;
- розробки та реалізації програм боротьби з корупцією тощо» [136].

В Україні існують численні приклади ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування які популяризуються в межах Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» [146]. Зокрема Новоукраїнська міська рада кілька років реалізує проєкт залучення молоді на службу в органи місцевого самоврядування «Корпорація «MainStream». Проведені в місті дослідження стосовно залучення мешканців територіальної громади до прийняття управлінських рішень, а також мотивації до роботи у виконавчих органах Новоукраїнської міської ради виявили найвищу зацікавленість у неповнолітніх і молоді віком від 14 до 24 років. Реалізація проєкту «Корпорація «MainStream» здійснюється у навчально-розвитковому напрямку та у площині безпосереднього залучення молоді до прийняття управлінських рішень. З цією метою було організовано проведення просвітницьких заходів для підвищення обізнаності учасників проєкту щодо механізмів управління громадою. Реалізація цих заходів відбувалася шляхом проведення тренінгів, вебінарів, зустрічей тощо, під час яких також здійснювалося опанування форм і методів ділової комунікації, взаємодії та співпраці. Учасники мали змогу ознайомитися зі специфікою роботи різних структурних підрозділів міської ради та комунальних закладів, поспілкуватися з їх керівниками та визначитися з пріоритетним для себе напрямом діяльності. У рамках реалізації проєкту, згідно із розпорядженням міського голови, керівники структурних підрозділів міської ради, комунальних закладів розробили та затвердили відповідні положення про радників на громадських засадах, а 40 учасників проєкту набули у підсумку статус молодіжних радників [22].

Однак, незважаючи на позитивний досвід кадрові процеси в органах місцевого самоврядування поки що досить далекі від досконалості. *Ольга Іванова* та інші автори серед проблем кадрової політики та управління персоналом в органах місцевого самоврядування визначають недостатню кількість кваліфікованих фахівців; відсутність оптимальної системи кадрового забезпечення; порушення демократичних принципів відкритості, гласності та

справедливості під час вирішення кадрових питань; виникнення корупції на різних рівнях управління; нераціональне використання кадрового потенціалу; невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат (рис. 1.8) [50].

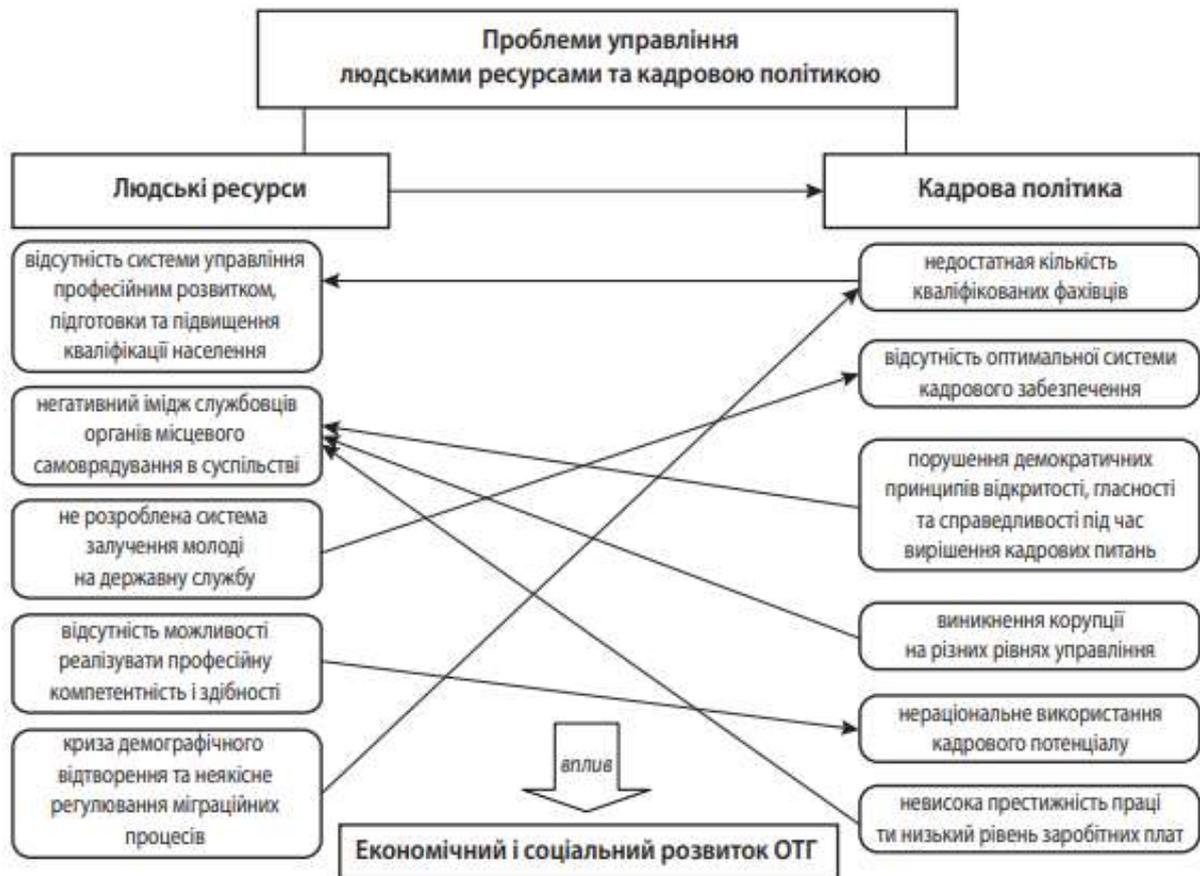


Рис. 1.8. Проблеми кадрової політики та управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Джерело: [50, с. 151]

Як уявляється, система розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування може бути умовно поділена на три функціональні блоки:

- формування кадрового потенціалу;
- накопичення кадрового потенціалу;
- використання кадрового потенціалу.

Елементами забезпечення ефективності цієї системи має бути: навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу; створення можливостей для застосування організаційних та управлінських інновацій; забезпечення

резерву управлінських кадрів необхідного рівня кваліфікації та відповідних компетенцій; забезпечення повноважень для кар'єрного зростання і формування системи матеріального і морального стимулювання службовців відповідно до обійманої посади і рівня підготовки, і навіть з урахуванням думок і побажань жителів територіальних громад.

Зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування пов'язано також з формуванням резерву управлінських кадрів, Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.) кадровий резерв є основним джерелом заповнення кадрів необхідної кваліфікації і є об'єктом кадрової політики на місцевому рівні управління [151]. Стратегічним напрямом є формування професійно компетентного резерву управлінських кадрів органів місцевого самоврядування, який є сполученим елементом між муніципальним і громадським рівнями врядування.

Цілком погоджуємося із *Наталією Гнатюк* та *Наталією Фіщук*, що ще одним із можливих варіантів залучення компетентних людей до процесу розбудови громади може стати співпраця місцевої влади з талановитими кадрами, які працюють в своїй більшості у бізнес-структурах або отримують фахову освіту як на території громади, так і поза нею. «Будучи вихідцями з цієї громади ... та відчуваючи відповідальність за свою «малу Батьківщину», такі люди можуть виявити готовність допомогти» [, с. 56 [28]. Таке залучення в процес розбудови громади на їх погляд можливе шляхом ідентифікації людей, котрі проявляють інтерес до розвитку місцевої громади; згуртування даної групи людей в одну спільноту – кластер; налагодження співпраці кластеру з органами місцевої влади, бізнесом та громадськістю.

Таким чином, нові акценти у кадровому забезпеченні місцевого самоврядування дозволяють сформуванню кадрові crowd-технології, у т.ч. краудстаффінг, краудрекрутинг, краудхантінг, краудтренінг.

#### *1.2.4. Цифрова трансформація*

Одним із пріоритетних напрямів розвитку місцевого самоврядування в Україні, що поєднує в собі вирішення цілого комплексу завдань, є цифрова трансформація. Відповідно до визначення Європейської комісії, цифрова трансформація – це значні зміни у всіх секторах економіки та суспільства внаслідок впровадження цифрових технологій у всі аспекти людського життя [218]. Згідно з дослідженням ОЕСР цифрова трансформація – сукупність економічних та соціальних ефектів у результаті цифровізації; використання даних та цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих видів діяльності [252]. На наш погляд, цифрова трансформація місцевого самоврядування – це не лише впровадження цифрових технологій, а й перетворення всіх без виключення горизонтальних та вертикальних бізнес-процесів у системі врядування, оптимізація операційних процедур, зміна усталених моделей та форматів взаємодії між учасниками управлінських відносин, між органами публічної влади та громадянами.

Як зазначають *Євгеній Бородін, Наталія Піскоха, Генадій Демошенко* «завдяки реформі місцевого самоврядування та політиці децентралізації в становленні і розвитку цифрового місцевого самоврядування в Україні зроблено багато:

- успішно експлуатуються цифрові рішення в сфері комунікацій на муніципальному рівні;
- створено та підтримуються в актуальному стані цифрові системи та інформаційні ресурси з усіх найбільш пріоритетних напрямів життєдіяльності громад;
- більша частина інформаційних ресурсів країни формується і зосереджена як раз на муніципальному рівні;
- в більшості міст створено й успішно діють спеціалізовані підрозділи, які вирішують питання цифровізації;

- сформувався окремий напрям в діяльності організацій - розробників цифрового бізнесу, орієнтований на створення цифрових рішень для органів місцевого самоврядування» [10, с. 98].

Загальні атрибути реалізації владних повноважень у цифровому середовищі місцевого самоврядування спрямовані на переміщення громадянина до центру управлінської уваги, широке використання можливостей штучного інтелекту, розуміння важливості спільного створення цифрових суспільних благ на основі альтруїзму та масованого застосування процедур та технологій краудсорсингу (див.: таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Атрибути реалізації владних повноважень у цифровому середовищі місцевого самоврядування

Ознака	Характеристика
Відкритість за замовчуванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поліцентричні відкриті дані</li> <li>• Масштабна взаємодія систем врядування та громадян</li> <li>• Культура відкритості</li> </ul>
Громадянин в центрі уваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаємодія з громадянами – пріоритет для управління</li> <li>• Розвиток різних форм демократичної участі</li> </ul>
Інтегрований мережевий інтелект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоорганізація</li> <li>• Децентралізація</li> <li>• Масштабність та пов'язаність</li> </ul>
Цифровий альтруїзм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спільне створення суспільних благ</li> <li>• Спільноти, що засновані на спільності даних</li> <li>• Принцип взаємності</li> </ul>
Crowd-технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Різноманітна та вільна участь громадян</li> <li>• Підтримка владою громадських ініціатив</li> <li>• Лібералізація</li> </ul>

*Джерело:* авторська розробка

При цьому цифрова трансформація обґрунтовано розглядається дослідниками як багатоаспектне поняття. Окреслимо лише чотири аспекти цифрової трансформації у системі місцевого самоврядування, які відкрили шлях до широкого використання crowd-технологій:

1) використання електронних (цифрових) сервісів для оптимізації процесів управління;

- 2) трансформація та створення «розумних» міст;
- 3) удосконалення системи оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування за умов цифровізації;
- 4) стратегічне планування процесів цифрової трансформації на рівні органів місцевого самоврядування.

Щодо першого аспекту, то слід зазначити, що у сучасному інформаційному суспільстві сервісна модель публічного управління має велику популярність, адже довела свою ефективність. У рамках цифрової трансформації у роботу органів місцевого самоврядування впроваджуються різні електронні сервіси, що дозволяють підвищити якість надання адміністративних послуг населенню.

При наданні електронних адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування зазвичай використовуються такі сервіси:

- зручний доступ до актуальної інформації про адміністративну послугу через відповідний портал або веб-портал;
- завантаження форм документів, подання яких необхідне для отримання адміністративної послуги, або заповнення цих форм в онлайн режимі;
- онлайн інформування суб'єкта звернення про стан надання адміністративної послуги, а також sms-інформування;
- онлайн оплата за надання адміністративної послуги, якщо така плата встановлена.

В теперішній час для громадян доступними є досить велика кількість електронних послуг через особисті кабінети на вебпорталах органів місцевого самоврядування. Зокрема, Криворізька міська рада надає наступні електронні муніципальні послуги:

- видача дозволу на порушення об'єктів благоустрою;
- переоформлення дозволу на порушення об'єктів благоустрою;
- анулювання дозволу на порушення об'єктів благоустрою

- завірення декларацій про розміщення об'єкта бізнесу (торгівлі, ресторанного господарства, з виробництва продуктів харчування (стаціонарних), ринків);
  - анулювання декларації про розміщення об'єкта бізнесу;
  - реєстрація участі в муніципальних соціальних проєктах;
  - припинення участі в муніципальних соціальних проєктах;
  - надання кадастрової довідки з містобудівного кадастру;
  - надання викопіювання з топографо-геодезичного плану М 1:500;
  - видача рішення міської ради про продаж земельних ділянок комунальної власності під об'єктом нерухомого майна;
- погодження маршруту великогабаритних та великовагових транспортних засобів автомобільними дорогами міста [113].

Досить ефективним сервісом є геоінформаційний портал територіальної громади – веб-картографічний ресурс, що надає доступ до великих масивів інформації даних. Група науковців Поліського національного університету визначає наступні можливості геопорталу для територіальної громади:

- «• автоматизація роботи служби адміністративного управління шляхом впровадження електронних сервісів реєстрації та обміну геопросторовою інформацією;
  - забезпечення публічності у веденні містобудівної діяльності, спільне розв'язання проблем територіальних громад;
  - оперативний доступ, адміністрування та актуалізація геокартографічної інформації, цифрових та електронних карт;
  - автоматизований пошук і перегляд даних про об'єкти, в тому числі в режимі суміщення з популярними картографічними ресурсами, такими як Google Maps;
  - забезпечення доступу громадян до інформації про стан довкілля, адміністративні проєкти з містобудування, надання інших інформаційних послуг;

- автоматизація процесів ведення реєстру адрес, адресного плану населених пунктів, реєстру вулиць та об'єктів завдяки підсистеми реєстрації адрес» [118].

Найбільш важливим елементом територіальної організації місцевого населення в Україні є міста. Саме міські територіальні громади є носіями високотехнологічної парадигми розвитку місцевого самоврядування. Невипадково цифрова трансформація призвела до виникнення моделі «розумне місто», яка, звичайно ж може бути як приземлена на рівень сільських територіальних громад, так і посилена моделлю «розумний регіон».

Термін «розумні міста» виник наприкінці 1990-х рр. у контексті концепції «розумного зростання» і був введений в експертний оборот на початку 2000-х технологічними компаніями Cisco, IBM, Siemens для характеристики інтеграції складних інформаційних систем в управління міською інфраструктурою. З того часу він став означати практично будь-яку форму технологічних інновацій у плануванні, розвитку та експлуатації міст.

Таким чином, у контексті цифрової трансформації «розумне місто» – це інноваційне місто, яке впроваджує комплекс технічних рішень та організаційних заходів, спрямованих на досягнення максимально можливої в даний час якості управління ресурсами та надання послуг з метою створення стійких сприятливих умов проживання та перебування, ділової активності нинішнього та майбутніх поколінь.

Бойден Коен (*Boyd Cohen*) сформулював концепцію трьох поколінь розумних міст [215].

Розумні міста 1.0: технологічно орієнтоване місто, в якому основними бенефіціарами є технологічні компанії, що надають рішення та послуги. Перше покоління міст, створене навколо та на основі технологій, що впроваджуються. Техноцентрична модель розвитку таких міст сприяла залученню до розумних міст технологічних новаторів, створення креативного класу та високопродуктивних робочих місць. Домінантою прийняття рішень щодо створення такої моделі міст було прагнення стати унікальними. Це була

досить ефективна політика з погляду брендингу територій та позиціонування міста у регіональному та національному масштабі. Постачальники смарт-технологій активно використовували бажання влади створити відомий інноваційний імідж та активно продавали їм свої смарт-рішення.

Розумні міста 2.0: високотехнологічне місто, де влада приділяє пріоритетну увагу рішенням, спрямованим на інформатизацію системи управління міським господарством. Досить швидко муніципалітети усвідомили, що впровадження розумних технологій має здійснюватися передусім як спосіб реалізації місцевої стратегії розвитку, а не як засіб продажу продуктів та послуг ІТ-компаній. Таким чином, розумні міста другої генерації фокусувалися на інтелектуальних системах управління міським господарством, а головним стратегічним завданням роботи стало покращення якості життя городян.

Розумні міста 3.0: високотехнологічне місто, яке характеризується високим ступенем взаємодії влади та населення, інтеграцією громадян у процеси прийняття рішень. Міста першого покоління упустили з уваги необхідність забезпечення більш щільної взаємодії влади зі своїми громадянами. Але з 2010-х рр. намітилася тенденція використання органами управління розумних міст інтегральних моделей спільного ухвалення рішень, які об'єднують на одній платформі громадян, бізнес та чиновників. Розумні міста третього покоління ґрунтуються на принципах справедливості та соціальної інтеграції. Етична домінанта у прийнятті міських рішень суттєво обмежує можливості компаній-розробників нав'язувати муніципалітетам свою комерційну логіку.

*Антон Андрієнко* розкриває концептуальний зміст поняття розумного міста в розрізі чотирьох його складових факторів: інституційного, технологічного, людського і економічного (рис. 1.9.)

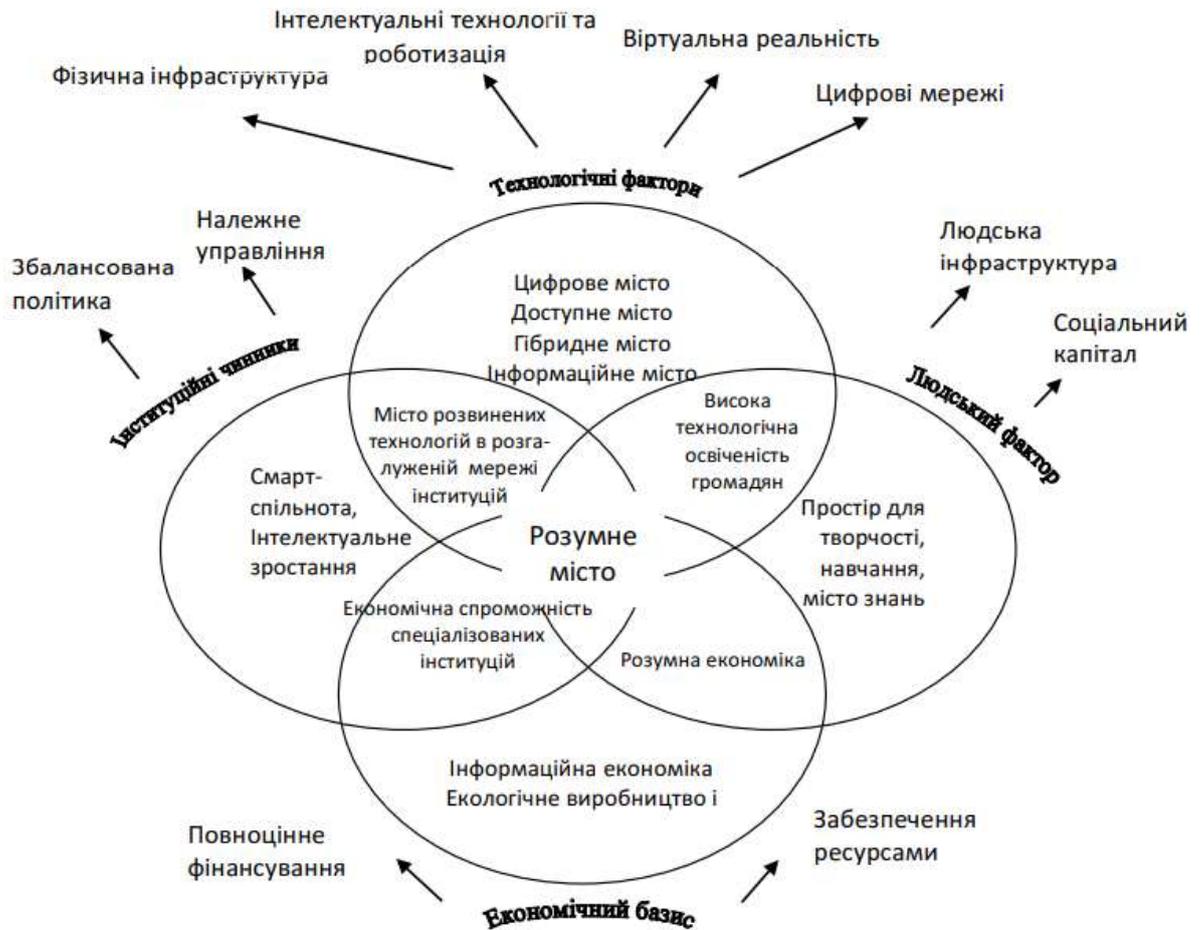


Рис. 1.9. Фактори «розумного міста»

Джерело: [1, с. 28 [3]

Процес «розумної» трансформації міської інфраструктури є вибудовуванням стійкої та солідарної системи розвитку міста із залученням до цього процесу всіх зацікавлених груп. Запит на розумну трансформацію походить переважно від містян та міських спільнот. Основна мета «розумної» трансформації – це формування стимулів до соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Здійснюється інноваційно-модернізаційний розвиток існуючої інфраструктури міської територіальної громади відповідно до потреб сучасного часу.

Тетяна Мужанова й Євген Мураєв визначають кілька ключових характеристик «розумного міста»:

розумна економіка (здатність до інновацій; рівень розвитку підприємництва; економічний образ і торгова марка міста; економічна продуктивність; гнучкість ринку праці; залученість у міжнародні економічні процеси);

розумна мобільність (можливість безперешкодного пересування в усі райони і місця міста; відкритість і доступність міста на національному та інтернаціональному рівнях; доступність IT-інфраструктури, зокрема мережі Інтернет; стійка, інноваційна і безпечна транспортна система);

розумний підхід до навколишнього середовища (ступінь забрудненості повітря; рівень занепокоєння станом екології; рівень розвитку менеджменту сталого управління ресурсами);

розумні жителі (рівень освіченості або кваліфікації, здатність і бажання навчатися протягом усього життя, гнучкість і поступливість, креативність, космополітизм і відкритості до змін, а також готовності до активної участі в суспільному житті);

розумний спосіб життя (розвинена інфраструктура культурного простору і наявність культурних об'єктів; рівень здоров'я населення; рівень індивідуальної безпеки громадян; якість місць проживання і рівень розвитку системи ЖКГ; доступність і рівень освітніх установ; привабливість міста для туристів; соціальна згуртованість міської громади);

розумний уряд (участь громадян у прийнятті рішень, пов'язаних з життям і розвитком міста; робота громадських і соціальних сервісів; прозорість діяльності інститутів управління) [112, с. 118-119; 114 с. 107-108].

Ще один напрямок цифрової трансформації місцевого самоврядування – оцінка населенням діяльності органів місцевого самоврядування. Це є одним із найважливіших показників ефективності місцевого самоврядування, що формується виходячи з якості наданих муніципальних послуг у різних сферах (задоволеність якістю надання житлово-комунальних послуг, транспортним обслуговуванням, станом автомобільних доріг тощо), а також оцінки різних аспектів діяльності посадових осіб територіальних громад. Дані опитування

досить часто здійснюються з використанням інформаційно-телекомунікаційних мереж та інформаційних технологій на офіційних сайтах територіальних громад. Разом з тим, поряд з небажанням публікувати результати проведених опитувань на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування, відзначається також зниження рівня репрезентативності соціологічних досліджень, що проводяться із застосуванням ІТ.

Четвертий аспект пов'язаний із цифровою трансформацією місцевого самоврядування стосується стратегічного планування цього процесу. Якщо не зупинятися окремо на всіх аспектах стратегічного планування на рівні територіальних громад (про це буде йти мова далі), то на наш погляд з урахуванням принципів стратегічного планування можна виділити такі завдання цифрової трансформації системи місцевого самоврядування:

- 1) перехід від адміністративної до сервісної моделі здійснення місцевого самоврядування;
- 2) створення на рівні територіальних громад центрів муніципального управління та цифрового розвитку;
- 3) вирішення проблеми цифрової нерівності;
- 4) модернізація інфраструктури, забезпечення ефективної передачі та збору даних;
- 5) формування платформ для аналізу, обробки та управління даними;
- 6) створення мережі аналітико-ситуаційних центрів управління, мережі функціональних центрів;
- 7) розробка розумних додатків та сервісів залучення всіх зацікавлених сторін та узгодження їх інтересів;
- 8) забезпечення надійності та безпеки роботи систем управління, здатності відповідати на нові загрози;
- 9) багатоцільове використання об'єктів цифрової інфраструктури, аналізу даних та систем моніторингу, а також різних інформаційних систем;
- 10) використання економічного ефекту задля подальшого розвитку.

Однак досягнути ці стратегічні завдання цифрової трансформації місцевого самоврядування можна лише за умов вирішення ряду системних проблем:

кадрова проблема. У сфері ефективного управління територіальними громадами та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування керівники та посадові особи місцевого самоврядування повинні забезпечити збільшення фінансування прискореного впровадження цифрових технологій та вжити невідкладних та дієвих заходів для забезпечення кадрами для цифрового врядування. Без підготовлених команд на муніципальному рівні процес цифровізації неможливий, адже сьогодні існує серйозний кадровий дефіцит.

проблема нормативного регулювання. Йдеться навіть не про те, що нормативна база відстає від реалій цифрового розвитку – просто темп змін нормативної бази мають бути кардинально прискорені, а краще – носити випереджаючий характер.

проблема відсутності єдиних стандартів при виборі відомчих систем та різноманіття технологій. Це створює помітні труднощі в інтеграції та роботі з даними. У результаті під кожен задачу в органі місцевого самоврядування зазвичай створюється окремий інструмент зі своїми стандартами. Усе це веде до зростання витрат, зокрема на етапі підтримки та модернізації систем. Ще один мінус даного підходу – той факт, що інструменти, які використовуються, слабо інтегровані між собою й, як наслідок – надають суперечливі дані.

недостатня узгодженість процесів цифровізації на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях, що безсумнівно позначається на роботі відповідних органів місцевого самоврядування.

Попри це Індекс цифрової трансформації регіонів України [52], а також Індекс цифрової трансформації громад України, що впроваджується Міністерством цифрової трансформації України разом із Фондом Східна Європа [137] свідчать про досить високі темпи цифровізації, як і окремих

випадках значно перевищують відповідні показники високорозвинених країн світу.

Отже, дотримуючись логіки цифрової трансформації, однією з важливих її цінностей стає широке залучення до прийняття рішень громадян і організацій, це необхідна та обов'язкова умова сучасного врядування, яка включає механізми зворотного зв'язку та відкритість суспільно-значущої інформації. Пряма участь населення в управлінській діяльності дозволяє досягти більшої відповідності прийнятих рішень інтересам громадян, наблизити нормативні положення до реальних цінностей та потреб суспільства, відносин які покликаний регулювати відповідний правовий акт. Одним із інструментів залучення громадян до прийняття рішень з розвитком сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій і є, власне, crowd-технології.

#### *1.2.5. Стратегування розвитку громад*

Серед інших позитивних наслідків децентралізація в Україні відкрила шлях до використання на місцевому рівні ефективних технологій сучасного врядування. У цьому відношенні ледве не провідне місце належить стратегічному плануванню, що поступово заміщує інші види довгострокового планування та управління проєктами на рівні територіальних громад (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Порівняльні характеристики стратегічного та традиційного підходів до планування на рівні територіальних громад

<b>Традиційний підхід</b>	<b>Стратегічний підхід</b>
Пріоритет короткострокових цілей	Пріоритет довгострокових цілей
Акцент на розподілі ресурсів, що є у користуванні	Акцент на організаційне проєктування як методі організаційного прирощення ресурсів
Мобілізаційний тип використання ресурсів	Плановий тип використання ресурсів
Акцент на прийнятті ситуативних рішень	Акцент на узгодженому плануванні
Лінійний тип структури управління	Програмно-функціональна структура управління

Орієнтація на завдання	Орієнтація на проблеми
Жорстка адміністративна ієрархія	Субсидіарність, децентралізація та співробітництво
Роздільне вирішення проблем функціонування та розвитку	Спільне, узгоджене вирішення проблем функціонування та розвитку
Наголос на адміністративних важелях	Наголос на авторитеті та впливу
Підпорядкування	Координація
Пасивна участь співтовариств у вирішенні місцевих проблем	Активна участь співтовариств у вирішенні місцевих проблем
Закритий характер діяльності органів місцевого самоврядування	Відкритий (публічний) характер діяльності органів місцевого самоврядування
Корпоративний характер прийняття рішень	Нормативно-правовий характер прийняття рішень

*Джерело:* авторська розробка

Стратегічне планування – визнаний у світовій практиці елемент у системі муніципального управління. Воно дозволяє створювати умови перспективного розвитку, допомагає приймати поточні управлінські рішення з урахуванням стратегічних цілей. В умовах докорінних територіальних, організаційних, фінансових, кадрових перетворень, що передбачають адаптацію територіальних громад до сучасних вимог, стратегічне планування є найбільш адекватним інструментом, здатним консолідувати зусилля органів місцевого самоврядування, бізнесу та суспільства у вирішенні багатьох проблем. Налагоджений процес стратегічного планування сприяє зміцненню взаємовідносин органів місцевого самоврядування з громадськістю, створює єдиний вектор зусиль усіх активних сил територіальної громади, покращує її імідж.

Як наголошує *Катерина Пастух* «сутність стратегічного планування полягає в тому, що це процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і

коригування реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження» [129, с. 200].

Таким чином, необхідність розробки стратегії розвитку територіальної громади полягає у наступному:

По-перше, стратегія містить довгострокові цілі розвитку, завдання, за допомогою яких досягнення поставленої мети буде найбільш ефективним, а також визначає пріоритет та напрямок розвитку територіальної громади.

По-друге, стратегія впливає на інвестиційну привабливість територіальної громади, тим самим покращуючи її позиціонування у зовнішньому середовищі.

По-третє, стратегія позитивно впливає на взаємодію органів місцевого самоврядування з населенням, підвищуючи інформаційну відкритість.

По-п'яте, стратегія є основою розробки інших документів територіальної громади, які мають бути створені на основі стратегії, розвивати її ідеї та досягати цілей, поставлених у Стратегії.

Отже, не можна не погодитися з *Світланою Гречаною* та *Юлією Rogozян*, що «розвиток новоутворених (об'єднаних) територіальних громад в умовах реформи децентралізації не вбачається можливим без застосування стратегічного планування та консолідації зусиль представників місцевої адміністрації і населення» [33, с. 29].

Серед багатьох аспектів стратегічного планування в контексті нашого дослідження найбільш вагоме значення мають чинники залучення населення до формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади, що є частиною партисипативної моделі управління.

На погляд *Олени Мороз*, *Валентини Герасимчук*, *Ксенії Скребкової* партисипативна модель стратегічного планування є чинником забезпечення спроможності територіальної громади та передбачає «залучення до роботи над стратегічним документом широкого представництва місцевого середовища (представників основних верств міста, виконавчих органів влади, громадських організацій, бізнесу), діяльність яких спрямовано на визначення: майбутнього

образу (бачення) міста, головних (стратегічних) цілей, досягнення яких забезпечить набуття містом визначеного громадою образу; планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей із використанням спеціальних процедур» [ , с. 163 [110]. Складниками партисипативної моделі стратегічного планування є наступні (табл. 1.9):

Таблиця 1.9.

## Складники партисипативної моделі стратегічного планування

Складник	Характеристика
Представники найважливіших установ	Залучення до роботи над стратегічним документом широкого представництва місцевого середовища
Перспективи урівноваженого розвитку	Аналітичні дослідження і рішення, ухвалені під час розроблення стратегії, охоплюють три сфери: економічну, соціальну й екологічну
Підготовка звіту про стан громади	Базується на аналізі поточної ситуації (аналіз фінансових даних, стану інфраструктури, демографічних даних, даних про ринок праці й економіку, екологічних аспектів)
Поглиблений соціальний аналіз	Однаковою мірою охоплюватиме аналіз поточної ситуації і проведення соціологічних досліджень на репрезентативній вибірці мешканців (досліджень громадської думки про умови життя і якість публічних послуг у громаді)
Перевірка напрацьованих рішень	Здійснюється в ході реальних і ефективних громадських консультацій. Врахування думки більшості
Тісна співпраця	Під час роботи над документом між зацікавленими сторонами (громадянами та інституціями), працівниками органу місцевого самоврядування і консультантами

Джерело: [ , с. 165 [110]

Спираючись на дані соціологічних досліджень, *Лариса Васейчук* визначила рівень участі громади на різних етапах стратегічного планування (табл. 1.10). Як можна помітити участь громади у більшій чи меншій мірі важлива на усіх цих етапах, але особливо важливою є громадська участь при формуванні місії.

Таблиця 1.10

## Ступінь участі громади у формуванні стратегії розвитку території

Етапи стратегічного планування	Ступінь участі громади (за 10-ти бальною шкалою)
Ініціатива	+7

Створення організаційних структур	+2
Аналіз (SWOT-аналіз)	+6
Визначення місії, цілей, завдань	+10
Планування	+5
Бюджет	+5
Реалізація плану	+5
Моніторинг, оцінювання, коригування	+5

*Джерело:* [, с. 161 [14]

Показовим у цьому відношенні був процес стратегічного планування у Доброславській селищній територіальній громаді. До Робочої групи увійшли окрім депутатів селищної ради, фахівці її виконавчих органів, також представники бізнесу і громадськості Доброславської громади. Відповідно до методики стратегічного планування було здійснено опитування мешканців, обговорення з громадянами ключових факторів, що впливають на розвиток громади, сильні і слабкі сторони, разом із громадянами були напрацьовані місія та ієрархії цілей, перелік заходів та проєктів на їх реалізацію. Було визначене, що у 2030 р. Доброславська громада – це:

- Екологічно чиста територія у північно-східній частині передмістя Одеси, де немаєоколиць і де впроваджені європейські цінності, сучасний підхід до поводження з відходами та чисті водойми.
- Громада – патріот, яка в числі перших стала на захист Вітчизни.
- Сучасна, інноваційна громада-лідер з творчими ініціативними людьми, яка пишається своїми мешканцями і дбає про якість їх життя. Де створена мережа чарівних та загадкових куточків відпочинку для дорослих та дітей.
- Громада – підприємець, дружня до бізнесу, де влада надає всебічну підтримку реалізації інвестиційних проєктів. Велика родина працюючих освічених ініціативних людей, число яких зростає з року в рік.
- Громада молоді, де створені умови для якісної освіти і розвитку, для самореалізації кожного.

- Громада мудрості та активного довголіття, де якісна і доступна медицина, де соціально захищені всі категорії мешканців, територія комфорту і безпеки.

- Щасливі освічені люди будують майбутнє разом! [183].

Проте, ефективному стратегічному плануванню на місцевому рівні перешкоджає ряд проблем. Цілковито погоджуємося із *Наталією Сментиною*, що до них належать наступні: брак знань з формування ефективної системи управління територіальною громадою; нестача або взагалі відсутність досвіду з розробки стратегій та планів соціально-економічного розвитку громад; відсутність проєктних ідей, які б слугували базисом стратегії та плану соціально-економічного розвитку громади; невідповідність управлінців та активу громади до розробки проєктних пропозицій, зокрема на отримання фінансування з Державного фонду регіонального розвитку та в межах міжнародної технічної допомоги; неготовність органів місцевого самоврядування до співпраці з бізнесом з питань соціально-економічного розвитку, зокрема в рамках державно-приватного партнерства [167, с. 290].

### **Висновки до розділу**

Теорії публічного управління здійснюють значний вплив на легітимізацію crowd-технологій, надаючи розуміння та обґрунтування для використання цього методу сучасного врядування. Найбільш вагомими теоретичними концептами є:

доктрина публічного менеджменту, у т.ч. концепти нового публічного менеджменту, заощадливого уряду, які спонукають до пошуку найбільш ефективних інструментів управління;

парадигма врядування, у т.ч. концепти належного врядування, багаторівневого врядування, колаборативного врядування, що підтримують важливість участі громадян у процесах управління та прийняття рішень;

теорія мережевого управління, що ґрунтується на необхідності координації та співпраці між різними гравцями в системі врядування, включно із громадянами.

теорія відкритого уряду, в основу якої покладена ідея забезпечення більшої відкритості та прозорості в управлінні.

модель електронного врядування, що передбачає широке використання інновацій та електронних технологій в процесі створення нових ідей та залучення громадян до управління;

теорії політичної участі (демократія участі, деліберативна демократія), які привертають увагу на обмеженість представницької демократії в політичному процесі та необхідності забезпечення партисипативності врядування;

соціологічні теорії (комунакативної дії, відкритого суспільства, інформаційного суспільства), які акцентують увагу на проблематиці взаємодії поміж людьми задля вирішення соціальних проблем і задоволення потреб суспільства.

Легітимізація crowd-технологій на в системі публічної влади також значною мірою залежить від політичного контексту та конкретної практики врядування. Визначальною у цьому відношенні є політика децентралізація, що широко впроваджується в Україні починаючи з 2015 року. Децентралізація ґрунтується на громадській активності в процесах розвитку територіальних громад, нових фінансових можливостях та інструментів їх використання, інноваційних кадрових технологіях, інструментах цифровізації та формат стратегування на місцевому рівні.

Матеріали розділу додатково висвітлені у наступних публікаціях авторки: [173;174; 242].

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Crowd-технології є досить поширеним явищем у бізнес-секторі й часто сполучаються з іншими інструментами менеджменту, у тому числі публічного. Від так до завдань розділу віднесено визначення crowd-технологій, у тому числі в аспекті процесу формування цього явища. Чимале значення відіграє SWOT-аналіз crowd-технологій, їх класифікація та розгляд різних форм. Потребує свого розгляду специфіка використання crowd-технологій в системі публічної влади, зокрема на рівні місцевого самоврядування. Для цього важливим є огляд вітчизняних та закордонних crowd-практик.

#### **2.1. Поняття, переваги, недоліки та класифікації crowd-технологій**

##### *2.1.1. Формування crowd-технологій як явища та поняття*

У попередньому розділі були з'ясовані деякі риси та загальні характеристики використання crowd-технологій, проте, власно, їм не було дано визначення та не здійснені висновки щодо їх переваг та недоліків, не проведена класифікація тощо. Від так проаналізуємо ключові напрацювання з цієї тематики, виділивши основні здобутки авторів, які залишили слід у формуванні розуміння crowd-концепції.

Як явище crowd-технології використовувалися у суспільній практиці досить давно, але вони не були визначені у конкретній «дефініції». Наприклад, в 1714 р. Британський парламент провів конкурс, згідно з умовами якого будь-який фахівець, який запропонував би спосіб визначення довготи на вітрильних судах, міг претендувати на грошову винагороду в розмірі 20 тис. фунтів. Сотні вчених по всьому світі, у тому числі Ісаак Ньютон, намагалися вирішити цю проблему. Відповідь було знайдено столяром Джоном Гарісоном, який взагалі не був відомим у науковій спільноті. Через півстоліття король Людовик XVI в

1783 р. запропонував винагороду в 2400 ліврів тому, хто перший отримає луг з морської води. У 1791 р. Ніколя Леблан запропонував та запатентував рішення. Оксфордський словник англійської мови використовував знання 1300 своїх читачів для каталогізації у 1884 р. Всього було представлено понад 1 млн цитувань значень слів, причому більшість учасників, які надали відповіді, не були професійними лінгвістами, а лише аматорами. У 1916 р. компанія Mr. Penut (зараз підрозділ Kraft Foods) оголосила конкурс зі створення логотипу, в якому переміг чотирнадцятирічний Антоніо Джентіле. У 1936 р. аналогічний конкурс провела компанія «Тойота», отримавши понад 27 тис. заявок від учасників. У 1955 р. було організовано змагання з дизайну відомого Сіднейського оперного театру. Приз у 5 тис. австралійських доларів розігрувався поміж 233 учасниками з 32 країн. Успіх цього прообразу використання crowd-технології складно заперечувати, адже будівля оперного театру в Сіднеї давно стала візитівкою усїєї Австралії.

Згодом було доведено, що якщо мільйон чоловік вирішуватиме проблему, то ймовірність того, що ця група прийде до правильної відповіді, дорівнюватиме 97,7% [210]. Нова ера розвитку технологій, пов'язана з ІКТ, як зазначалося, уможливила збір думок мільйонів людей, все більшу об'єктивізацію потреб у використанні подібної технології для вирішення практичних завдань.

Теоретично обґрунтувати crowd-технології спробував у першій половині 2000-х років редактор та журналіст популярного американського видання «Wired» Джеф Хау (*Jeff Howe*), який зацікавився можливістю спільної творчості багатьох віддалених один від одного людей. У своїй статті «The Rise of Crowdsourcing» [232] він уперше вжив термін «crowdsourcing» (від crowd – натовп та sourcing залучення) і описав феномен об'єднання людей для вирішення будь-якого завдання без винагороди або з невеликою винагородою. Згодом Джеф Хау об'єднав свої думки та спостереження у книзі «Crowdsourcing» [231], у якій він виокремив чотири ключові передумови виникнення краудсорсингу:

- 1) збільшення доступності електронних засобів для різної діяльності;
- 2) поширення вільного програмного забезпечення;
- 3) ренесанс аматорства;
- 4) виникнення відкритих співтовариств.

Автор вважав, що поява краудсорсингу починалася з протесту невеликої групи хакерів проти монополії операційних систем, а закінчилася загальноновизнаною світовою тенденцією незалежних розробок.

Наступним важливим дослідником у галузі вивчення crowd-технологій став Дарен Бребхем (*Daren Brabham*). Якщо Джеф Хау описує переваги даного інструменту, то Дарен Бребхем привносить активну критику краудсорсингу, який, на його думку, по-перше, стимулює збереження або навіть зменшення влади суспільства, а, по-друге, робота в краудсорсингових спільнотах здійснюється переважно представниками з однієї демографічної когорти.

Згодом теорія краудсорсингу була сприйнята деякими представниками технологічного та економічного підходів у дослідженні управління. Зацікавленість краудсорсингом (читай crowd-технологіями) також підтверджується внесенням цього терміна Оксфордським словником у власну бібліотеку у 2013 р.

### *2.1.2. Визначення crowd-технологій*

При всій різноманітності досліджень, у яких у тій чи іншій формі формулюються ідеї, що обґрунтовують саму можливість crowd-технологій, зараз у науковому співтоваристві немає чіткого трактування феномену crowd-практик. У науковій літературі склалося кілька основних підходів до розуміння феномена crowd-технологій: управлінський, маркетинговий, фінансово-економічний та інформаційний.

Управлінський підхід під crowd-технологіями розуміє інструмент вирішення завдань управління, механізм регулювання життя організації. У рамках цього підходу crowd-технології розглядають лише як інструмент виявлення ідей, на основі яких можна розробляти та приймати управлінські

рішення. Маркетинговий підхід трактує crowd-технології як модель взаємодії із споживачем. Фінансово-економічний підхід належить більшою мірою до сфери краудфандингу. У його контексті crowd-практики розглядаються як взаємини суб'єктів економічного простору. Інформаційний підхід розглядає crowd-технології як спосіб обміну інформацією та управління знанням.

Як зазначено Джефом Хау [231], термін «краудсорсинг» використовується для позначення широкого спектра діяльності. Гнучкість краудсорсингу дозволяє йому бути ефективною та потужною практикою, але створює труднощі у його визначенні та класифікації. Більше того, теоретична база знань щодо crowd-технологій все ще не стійка та перебуває на етапі розвитку. Внаслідок зазначеного немає узгодженого визначення crowd-технологій (у т.ч. в контексті крайдсорсингу), натомість існує різноманітність визначень, що розглядають crowd-технології з різних позицій.

Як цілком справедливо зазначає *Ганна Калініна* crowd-технології – «це інноваційні універсальні технології, що реалізуються через мережу Інтернет суб'єктами громадянського суспільства в громадських, комерційних і державних інтересах. Більшість із тих проєктів, у яких застосовуються краудсорсингові технології, має аналоги в політичній, адміністративній, юридичній та бізнес-практиці, тобто вони є запозиченими, однак відрізняється тим, що суб'єктом/ «власником»/ оператором цих технологій є «народний актор» (громадський активіст, громадська некомерційна організація, громадська ініціативна група та ін.)» [56, с. 235].

У пошуку загального визначення, простий етимологічний аналіз не виявляється корисним, хоча треба, тим не менш, зазначити, що в основі crowd-технологій закладене поняття «crowd», що визначає велику кількість людей, які беруть участь в тих чи інших ініціативах (у буквальному перекладі – «натовп»). При цьому ми вважаємо недостатню коректним поняття «натовп», що часто-густо зустрічається в літературі. Поняття «натовп» можна замінити поняттям «неформалізована громадськість» і використовувати лише при відтворенні позицій деяких західних дослідників. При цьому підкреслимо, що

при характеристиці crowd-технологій поняття «натовп» не є тотожним класичному визначенню натовпу, даному Гюставом Лебоном (*Gustave Le Bon*) й який ввів у обіг терміни «психологія натовпу» та «колективний розум».

Від так, для загального та вичерпного визначення будь-якої crowd-технології проаналізуємо існуючі визначення у літературі з відповідним фільтром. З використанням таксону «crowd» ми створили початковий репозиторій на основі наукометричної бази Scopus та електронних ресурсів НБУ ім. В.І. Вернадського. У підсумку за ключовим словом «crowd»/ крауд-нами був складений репозиторій, що включав до себе 331 джерело (128 вітчизняних та 203 закордонних). У подальшому здійснювалося фільтрування джерел та обиралися лише ті, що містять оригінальне визначення. У підсумковому списку залишилося близько 30 джерел, які містили оригінальне визначення crowd-технологій/ краудсорсингу (таблиця 2.1.). Прикметно також, що у підсумковому списку не залишилося жодної української публікації.

Таблиця 2.1.

## Поняття crowd-технологій/ краудсорсинг

Автор	Визначення
Алонсо та Ліз ( <i>Alonso and Lease</i> )	«... передача завдань великій групі людей замість доручення таких завдань співробітнику всередині компанії чи підряднику».
Бедерсон та Квінн ( <i>Bederson and Quinn</i> )	«... люди, які отримують оплату за виконання веб-завдань, розміщених замовниками».
Бребем ( <i>Brabham</i> )	«... онлайн-модель розподіленого вирішення проблем та виробництва».
Бребем ( <i>Brabham</i> )	«... стратегічна модель для залучення зацікавленої, вмотивованої маси людей, здатних надати рішення, що перевершують за якістю та кількістю традиційні форми бізнесу».
Бюхелер та ін. ( <i>Buecheler et al.</i> )	«... особливий випадок так званого колективного інтелекту».
Бургер-Хельмхен та Пенін ( <i>Burger-Helmchen and Penin</i> )	«... один із способів для фірми отримати доступ до зовнішніх знань».
Чаналь та Карон Фасан ( <i>Chanal and Caron Fasan</i> )	«... відкриття інноваційного процесу фірми для інтеграції численних і розсіяних зовнішніх компетенцій через веб-засоби».

Ді Палантіно та Войнович ( <i>DiPalantino and Vojnovic</i> )	«... [набір] методів вирішення завдань за допомогою відкритих закликів до великих спільнот».
Грір (Grier)	«... спосіб використання інтернету для залучення великої кількості розподілених працівників».
Хір та Босток ( <i>Heer and Bostok</i> )	«... відносно нове явище, при якому веб-працівники виконують одне або кілька маленьких завдань, часто за мікро-винагороди у розмірі від \$0.01 до \$0.10 за завдання».
Гейманн та Гарсія-Моліна ( <i>Heymann and GarciaMolina</i> )	«... залучення одного або декількох віддалених користувачів Інтернету для роботи через ринок».
Хай (Howe)	«... бізнес-модель, заснована на Інтернеті, яка максимально використовує ресурси людей в Інтернеті через відкриті заклики і зрештою отримує інноваційні рішення».
Хай (Howe)	«... дія компанії або установи, що переносить функцію, яка раніше виконувалася співробітниками, на невизначену (і зазвичай велику) мережу людей у формі відкритого призову. Це може набувати форми пірингового виробництва (коли робота виконується колективно), але часто здійснюється також окремими особами. Ключовою передумовою є використання формату відкритого призову та широка мережа потенційних робітників». «... практика в бізнесі, що буквально означає аутсорсинг діяльності на «натовп».
Хай (Howe)	«... дія щодо здійснення роботи, яка традиційно виконується певним агентом (зазвичай співробітником), і передачі її невизначеній, зазвичай великій групі людей у формі відкритого призову».
Казаї ( <i>Kazai</i> )	«... відкритий заклик до учасників «натовпу» для вирішення проблеми або виконання завдань людського інтелекту, часто в обмін на мікро-винагороди, соціальне визнання чи розважальну цінність».
Клеман та ін. ( <i>Kleeman et al.</i> )	«... форма інтеграції користувачів чи споживачів внутрішніми процесами створення цінності. Суть краудсорсингу полягає у навмисній мобілізації для комерційної експлуатації креативних ідей та інших форм роботи, які виконують споживачі». «... аутсорсинг завдань громадськості інтернету загалом». «... форма орієнтованого на прибуток аутсорсингу конкретних завдань, необхідних для виробництва або продажу продукції, широкому загалу (натовпу) у формі відкритого виклику через інтернет з метою стимулювання людей робити внесок у виробничий процес фірми безкоштовно або значно дешевше, ніж цей внесок коштує для фірми».
Маццола та Дістефано ( <i>Mazzola and Distefano</i> )	... мобілізація, через веб 2.0 креативних та інноваційних ідей чи стимулів для вирішення проблеми, включення добровільних зовнішніх користувачів до внутрішнього процесу вирішення проблеми, не обов'язково спрямованого на збільшення прибутку чи створення інновацій, а загалом вирішення конкретної проблеми.

Словник: Merriam-Webster	«... практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту за запитами про сприяння зверненням до більшої групи людей, особливо – до онлайн-спільноти в відмінності від звичайних співробітників або постачальників»
Олівейра та ін. ( <i>Oliveira et al.</i> )	«... спосіб аутсорсингу завдань зі створення інтелектуальних активів, часто спільно, з метою легшого доступу до широкого спектру навичок та досвіду».
Пьоз та Шрейер ( <i>Poetz and Schreier</i> )	«... аутсорсинг етапу генерації ідей потенційно великою та невідомою популяцією у формі відкритого виклику».
Порта та ін. ( <i>Porta et al.</i> )	«... залучення клієнтів для безпосередньої допомоги підприємству у всіх аспектах життєвого циклу продукту чи послуги»....
Райхвальд та Піллер ( <i>Reichwald and Piller</i> )	«... інтерактивне створення цінності».
Ріб'єр та Таггл ( <i>Ribiere &amp; Tuggle</i> )	«... полягає у проведенні відкритого онлайн-дзвінка для креативної ідеї, вирішення проблеми, оцінки чи будь-яких інших бізнес-питань та у допуску до участі будь-якого (з натовпу), що пропонує рішення».
Слоун ( <i>Sloane</i> )	«... акт аутсорсингу завдання великій групі людей поза вашою організацією, часто з публічним закликком до відповіді».
Вукович ( <i>Vukovic</i> )	«... нова онлайн-розподілена модель вирішення проблем та виробництва, в якій мережеві люди співпрацюють для виконання завдання».
Вукович та ін. ( <i>Vukovic et al.</i> )	«... нова онлайн-розподілена модель виробництва, в якій люди співпрацюють та можуть бути винагороджені за виконання завдання».
Векслер ( <i>Wexler</i> )	«... використання натовпу ентузіастів чи вільної публіки для надання вирішення проблем».
Вітла ( <i>Whitla</i> )	«... процес аутсорсингу діяльності фірми онлайн-спільноті чи натовпу у формі «відкритого заклику». «... процес організації праці, у якій фірми доручають виконання робіт будь-якої (зазвичай онлайн) громадськості, пропонуючи оплату будь-кому в «натовпі», хто завершить завдання, встановленого фірмою.
wikipedia	«... передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору)»
Янг та ін. ( <i>Yang et al.</i> )	«... використання інтернет-масштабної спільноти для аутсорсингу завдання».

Енріке Естельєс-Аролас (*Enrique Estellés-Arolas*) та Фернандо Гонсалес-Ладрон-де-Гевара (*Fernando González-Ladrón-de-Guevara*) [223] виокремили три елементи будь-якої crowd-технології та їх ключові характеристики-запитання:

1. натовп:

а) хто його формує?

б) що йому належить робити?

в) що він отримує від роботи?

2. ініціатор (краудсорсер):

г) ким він є?

г) що він отримує від роботи натовпу?

3. процес:

д) який тип процесу?

е) який тип пропозиції?

е) який засіб реалізації пропозиції?

Як свідчить аналіз літератури ([224], [231], [209], [208], [234], [239], [232], [207], [233], [254], [273], [274], [269]), більшість з авторів визначають натовп загальним чином, як групу людей, іноді надаючи інформацію про її склад, тип людей, гетерогенність або навички, якими вони володіють: інтернет співтовариство в цілому, велика група людей, окремі особи, люди, члени натовпу, користувачі, споживачі, клієнти, організована онлайн-спільнота. Виходячи з джерел, натовпу властиві дві ознаки: кількість людей та їх типологія. Більшість авторів посилаються на невизначену та велику групу людей, групу людей, які не обов'язково знають один одного та представляють слабо пов'язану публіку. Єдиним винятком є онлайн-спільноти, де існує велика ймовірність того, що люди знають один одного. Що ж до типу людей, він визначається описом натовпу: користувачі чи споживачі, або аматори (студенти, молоді випускники, вчені чи просто окремі особи), однак зазначене не виключає й професіоналів; веб-працівники.

Згідно Джефом Хау [231], для краудсорсингу, безумовно, потрібен розумний, добре навчений натовп. Оптимальна кількість людей залежатиме від краудсорсера, оскільки інформацію необхідно фільтрувати та оцінювати. Існують також випадки, коли розмір натовпу обмежений (наприклад, лише працівниками організації або тими хто працює з конфіденційною інформацією). Для кожної ініціативи потрібна своя специфічна область знань, що також обмежує кількість учасників. Дехто з дослідників вважає

гетерогенність як ознаку мудрості натовпу, де кожна людина приносить свої особисті знання.

Відносно того, що має робити натовп, то існуючі роботи виходять з того, що натовп повинен виконувати завдання та вирішувати проблеми, іноді вказуючи на складність або обсяг цих завдань, певну характеристику, розробляти новий продукт, генерувати ідеї тощо. Це включає завдання, які варіюються від суто рутинних низькокогнітивних завдань до складних завдань, що пов'язані з інноваціями. Важливо, що завдання, які виконуються, повинні мати чітку мету. Натовп повинен вирішувати проблему через виконання завдань змінної складності та модульності, що має на увазі добровільний вклад своєї праці, грошей, знань та/або досвіду. Вважається, що проблема є будь-якою ситуацією потреби, про яку повідомляє ініціатор діяльності з краудсорсингу, наприклад, переклад фрагмента тексту або думки про продукти.

Що отримує натовп є однією з найважливіших характеристик у краудсорсингу. Деякі автори згадують про суспільне визнання та розважальну цінність як винагороду, інші автори винагороду ідентифікують з грошима. Дехто з авторів уточнює, що винагорода становить як мікроплатежі, так й великі суми. Але у будь-якому випадку виконання завдання слід виконувати безкоштовно або за суттєво меншу суму, ніж у випадку, коли це буде здійснюватися краудсорсером самостійно. Деякі автори пропонують, що кращою ситуацією було б, якщо винагорода не була б матеріальною, і натомість мотивація для участі була б подібною до тієї, що притаманна спільнотам з відкритим вихідним кодом: пристрась до діяльності та участь у ній заради задоволення.

Що ж до реальних мотивацій участі натовпу, то дослідження пропонують різні мотивації: фінансова нагорода, можливість розвивати творчі навички, отримувати задоволення, обмінюватися знаннями, можливість зайнятися фрілансом, любов до спільноти та залежність від запропонованих завдань. Таким чином, винагорода відрізнятиметься залежно від краудсорсера,

але завжди буде спрямована на задоволення однієї або кількох індивідуальних потреб, згаданих у піраміді Маслоу: економічна винагорода, соціальне визнання, самооцінка чи розвиток індивідуальних навичок. Також наголошується, що винагорода завжди надається краудсорсером. Можливі вторинні винагороди, такі як соціальне визнання від інших учасників краудсорсингу, але ці винагороди не є основними та не є обов'язковими.

Щодо краудсорсеру, то більшість авторів ідентифікують цього суб'єкта, неявно чи явно, як замовника, компанію, інститут чи організації. Дехто посилається на організації з одержання прибутку. Це також може бути публічна організація або окремі особи. Зазначене означає, що краудсорсинг не передбачає лише бізнес-модель для компаній, але також є потенційним інструментом вирішення проблем для уряду та некомерційного сектору.

Більшість авторів згодні в тому, що краудсорсери отримують результат, який вони шукають для певного завдання, при цьому деякі прямо вказують, що цей результат передбачає вирішення проблеми. Вказується, що краудсорсери здобувають талант і знання, доступ до навичок та досвіду, збільшують прибуток. Краудсорсер, таким чином, матиме вигоду з роботи натовпу, його досвіду, його знань, а також з його активів.

Що стосується типу процесу, охопленого краудсорсингом, є автори, які визначають його як процес аутсорсингу, як процедуру вирішення проблем через розподілений онлайн-процес. Інші вказують на те, що це модель виробництва, але є ті, хто визначає його як бізнес-модель, практику або стратегічну модель, прямо пов'язуючи краудсорсинг з бізнес-сферою. Є також автори, які визначають краудсорсинг як процес організації праці, як процес інтеграції клієнта або як інноваційний процес. У будь-якому випадку це онлайн-процес, який завжди розподілений за своєю природою через Інтернет і завжди включає участь натовпу. Інші показники залежать від запропонованої ініціативи.

Відносно типу пропозиції, то всі автори погоджуються з тим, що вона має бути відкритою. Є автори, які вважають, що пропозиція для залучення

потенційних учасників не повинна обмежуватись експертами чи попередньо відібраними кандидатами, і участь має бути недискримінаційною. Будь-хто може відповісти на пропозицію: крім компаній, фізичні особи також можуть брати участь, некомерційні організації та групи фізичних осіб. З огляду на це пропозиція повинна бути адаптована до конкретної ініціативи краудсорсингу. Пол Вітла (*Paul Whitla*) [274] пояснює, що пропозиція може бути одна із трьох типів: повноцінна відкрита пропозиція, в якій будь-який зацікавлений учасник може брати участь; пропозиція, що обмежена спільнотою з певними знаннями; комбінація обох варіантів, де відбувається відкрита пропозиція, але контролюється, хто може брати у ній участь.

Щодо характеристики засобу реалізації пропозиції, то важливість Інтернету в краудсорсингу підкреслюється всіма авторами, деякі з яких навіть стверджують, що веб 2.0 є технологічною основою, на якій розробляється та функціонує краудсорсинг через рівень співробітництва, якого можна досягти.

Через об'єднання всіх окремих елементів можна створити визначення, яке охоплює будь-який вид crowd-технології й яке дозволяє відрізнити crowd-технології від суміжних явищ, а саме: crowd-технології – це тип онлайн-діяльності, в якій краудсорсер (окрема особа, комерційна або некомерційна організація) пропонує групі осіб з різними знаннями, гетерогенністю і чисельністю через гнучку відкриту пропозицію добровільне виконання певного завдання або вирішення проблеми змінної складності та модульності на основі взаємної вигоди. На основі даного визначення у кожному випадку можна відрізнити crowd-технологію від інших явищ, де в якості критеріїв будуть виступати:

- є чітко визначений крауд (а);
- існує завдання з ясною метою (б);
- винагорода є чітко визначеною (в)
- ініціатор краудсорсингу є чітко ідентифікованим (г)
- компенсація, яку отримує ініціатор краудсорсингу є чітко визначеною (г);

- це онлайн-процес (д)
- використовується відкрита гнучка пропозиція (е)
- використовується інтернет (є).

### 2.1.3. Співвідношення crowd-технологій та аутсорсингу

Crowd-технології досить часто ототожнюють з технологіями аутсорсингу. Як цілком справедливо зазначає *Ольга Марченко* «ремісничка епоха передбачала, що все виробництво зосереджено в одних руках – це селфсорсинг. Індустріальна епоха привела до поділу праці – інсорсингу. Постіндустріальне суспільство запропонувало аутсорсинг, коли послуги стали виводитися за рамки одного підприємства, формуючи, таким чином, сервісну економіку. Аутсорсинг створив економічну основу для партнерських відносин між компаніями, привів до тріумфу стандарту соціальної відповідальності. Інформаційна епоха відкрила шлях краудсорсингу» [, с. 23 [103].

Таким чином аутсорсинг як концепція менеджменту, у т.ч. публічного менеджменту, багато в чому передував широкому застосуванню crowd-технологій. Разом вони можуть виступати в якості елементів реінжинірингу організацій, адже «сутність поняття «реінжиніринг», – як справедливо зазначають *Людмила Приходченко* та *Олена Лесик*, – полягає у радикальному переосмисленні процесів адміністрування, що супроводжується як розумінням необхідності змін (креативність та ініціатива) задля досягнення поставлених цілей, так і потребою удосконалення інструментів і технологій в процесі здійснення покладених функцій» [139, с. 140].

Як зазначає *Максим Калінін* «під аутсорсингом в органах публічної влади слід розуміти особливу стратегію управління, яка передбачає виведення окремих видів діяльності, які раніше виконувалися органами публічної влади, за рамки їх функціонування шляхом укладення контрактів на виконання робіт (надання послуг) з зовнішніми виконавцями на конкурсній основі» [54, с. 102]. На погляд *Андрія Бутова*, мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання

конкурентних переваг в умовах загострення конкурентної боротьби [12, с. 104]. Серед out-технологій представлені ауттаскінг (outtasking), аутстафінг (outstaffing), мультисорсинг (multysourcing).

Crowd-технології та out-технології – є різними підходами до організації роботи, але вони мають кілька спільних рис. Головна з них – це передача певного завдання на ззовні. Окрім цього, обидві технології фокусуються на ключових компетенціях – у випадку out- через надання зовнішнім постачальникам допоміжних функцій, а у випадку crowd – через ідею масового використання знань та ресурсів групи людей для вирішення основних завдань. В обох випадках метою виступає економія ресурсів – out-технології знижують витрати на персонал, обладнання та інфраструктуру, а crowd-технології дозволяють використовувати колективний інтелект і працю багатьох людей, знижуючи витрати на інновації та розробку. Об'єднуючим чинником є також гнучкість та масштабованість технологій, у т.ч. за рахунок використання сучасних технологій.

Незважаючи на ці загальні риси, важливо відзначити, що аутсорсинг і краудсорсинг є унікальними підходами з різними характеристиками та застосуванням у різних ситуаціях. Катерина Полторак та Олександр Зозульов визначаючи співвідношення між аутсорсингом та краудсорсингом вважають, що головна відмінність між ними полягає в тому, що «краудсорсинг представляє собою передачу певних робіт великій кількості суб'єктів з одного боку, без підписання офіційних документів про співпрацю з іншого боку. Це в свою чергу полегшує процедуру взаємодії з підрядниками, та дає змогу виставляти власні умови до роботи над проектом, але з іншого боку результати не є чітко структурованими, як у випадку аутсорсингу, і вимагають доопрацювання їх замовником» [135]. Здійснюючи порівняльну характеристику між аутсорсингом та краудсорсингом вони звертають на увагу на наступне (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

## Порівняльна характеристику поміж аутсорсингом та краудсорсингом

Критерії	Аутсорсинг	Краудсорсинг
Кількість виконавців	Постановка задачі окремому вибраному постачальнику	Постановка задачі невизначеній групі осіб
Суб'єкт визначення вартості	Вартість визначає підрядник, замовник може коригувати ціну в процесі торгів	Вартість визначає замовник
Географічна обмеженість	Завдання обмежене місцем перебування підрядника	Завдання необмежене географічно, виконавці можуть знаходитись в будь-якій місцевості
Отриманий результат	Замовник отримує один готовий до застосування результат праці підрядника	Замовник отримує безліч варіантів рішення, повинен обрати кращий та доопрацювати
Інтелектуальні ресурси для вирішення завдань	Вирішення завдання обмежене компетенціями працівників компанії-підрядника	Можливість долучити до вирішення завдань необмежену кількість працівників з різними компетенціями

Джерело: [ , с. 424 [135]

#### 2.1.4. Сильні та слабкі сторони crowd-технологій

В літературі достатньо повно досліджено переваги застосування crowd-технологій. Зокрема *Світлана Ковальчук* до таких відносить:

«1. доступ до ідей, талановитих та творчих осіб у будь-якій точці світу, що дозволяє отримати більшу кількість шляхів вирішення певних завдань та почути різноманітні думки щодо певних проблем;

2. низька вартість робіт – це дозволяє зекономити значні кошти, що дуже важливо у діяльності будь-якого підприємства;

3. необмежена і постійна кількість доступних робочих кадрів 24 години на добу, 7 днів на тиждень.

4. соціальний статус і національність виконавців не мають ніякого значення, а навпроти дають змогу отримати нестандартні ідеї, виходячи з різниці культур та ментальностей;

5. присутність конкурентних настроїв – сприяє заохоченню та активізації повного потенціалу осіб;

6. неможливість зібрати в одній організації найкращих кадрів з постійно новими та свіжими ідеями, оскільки з часом будь-який професіонал потребує нових ідей, але не може їх реалізувати через надмірне занурення в буденність;

7. фіксований термін має велике значення, оскільки можливо розраховувати на певний результат у зазначений час» [66, с. 81].

*Олена Нищенко* до вказаних сильних сторін застосування crowd-технологій додає також:

«Доступність. Краудсорсинг, дає можливість поділити великий проект на більш дрібні і «спеціалізовані» частини, що зменшує загальну вартість;

Компетентність. Краудсорсинг гарантує те, що кожен займатиметься своєю справою, а значить, завдання будуть виконуватися людьми з відповідною кваліфікацією;

Швидкість. Внаслідок залучення великої кількості виконавців час на виконання завдання можна скоротити до мінімуму» [119, с. 232].

*Катерина Полторак* та *Олександр Зозульов* до відповідних переваг відносять наступні (таблиця 2.3.):

Таблиця 2.3.

#### Переваги краудсорсингу

Перевага	Сутність
Залучення талановитих	Можливість залучення до вирішення проблем компанії великої кількості учасників, в тому числі талановитих а освічених у даній галузі.
Велика кількість ідей	Залучення великої кількості учасників сприяє формуванню великої кількості ідей, більше того, в процесі взаємодії спеціалісти різних сфер можуть формувати ідеї для вирішення міжгалузевих проблем, завдяки поєднанню різноманітних знань та вмінь.
Швидкість	Краудсорсинг передбачає наявність платформи на засадах Інтернет-технологій, робить можливим у найкоротший термін здійснювати комунікацію з учасниками проекту.
Залучення клієнтів	Завдяки широкій аудиторії учасників, краудсорсинг долучає потенційних та існуючих клієнтів до створення ідеї чи вирішення проблем, дає можливість отримати думку

	потенційних клієнтів та створити продукт, що відповідає потребам ринку.
Об'єктивність отримання даних	Кількість учасників не обмежено одною чи кількома фокус-групами, існує можливість звернення одразу до широкої аудиторії, в тому числі і до своїх клієнтів. А звідси велика кількість учасників дослідження дає більшу об'єктивність результатів.
Економія коштів	Краудсорсинг дозволяє економити кошти на розробці продуктів, розробці дизайну, розробці стратегії позиціонування та тестуванні даних матеріалів, та зрештою на маркетингових дослідженнях залучаючи до співпраці велику кількість людей, без обов'язкової оплати, чи за символічну платню.
Ефективність	Застосовуючи технологію краудсорсингу, проект у більшості випадків розподіляють на більш дрібні підзадачі, що дає можливість більш ефективно вирішити кожен конкретну задачу.

*Джерело:* [, с. 426 [135]

Отже підсумовуючи ключовими перевагами застосування crowd-технологій є:

можливість залучити будь-яку кількість учасників для конкретного проєкту;

можливість отримати доступ до різноманітних точок зору та досвіду великої та гетерогенної групи людей. Це само по собі може призвести до інноваційних рішень та ідей, які були б неможливі у випадку справи із невеликою та гомогенною групою.

використання колективного інтелекту досить часто призводить до інноваційних рішень та творчих ідей, адже різні учасники вносять унікальні ідеї та підходи, сприяючи створенню творчого середовища;

з великою кількістю учасників, які працюють одночасно вирішити проблему або віднайти ефективне рішення можна значно швидше, ніж якби ними займалася менша команда;

можливість доступу до талантів з усього світу без прив'язки до країни або регіону;

економічна ефективність збору інформації або виконання завдань. Розподілення завдання між великої кількістю осіб можна досягати результат ефективніше та з меншими витратами у порівнянні з традиційними методами.

Тим не менш, незважаючи на те, що crowd-технологій характеризуються численними перевагами треба враховувати їх певні недоліки та проблеми, які вони утворюють. *Світлана Ковальчук* такими вважає:

велика кількість недобросовісних замовників і виконавців, присутні випадки шахрайства;

незначна та негарантована винагорода – інколи для втілення поставленого завдання затрачається багато зусиль а винагорода приносить менше задоволення;

витік цінної інформації, оскільки інколи просто неможливо забезпечити збереження конфіденційної або унікальної інформації внаслідок недбалого ставлення до неї з боку виконавців;

натовп не може бути повністю компетентним у певних питаннях, тому що він складається із занадто різних людей;

краудсорсинг не завжди виявляється найдешевшим способом – існують проекти, які потребують значних фінансових затрат» [67, с. 81].

Із зазначеним можна цілком погодитися, але, на наш погляд, до недоліків crowd-технологій також можна додати наступні:

ускладненість забезпечення високої якості пропонуванних ідей, точності і надійності результату;

проблеми координації великої кількості учасників;

наявність прихованих мотивів у учасників, що може призвести до необ'єктивного результату;

певні завдання можуть вимагати знань і досвіду відданої команди, а не різноманітної групи;

часові обмеження, що є наслідком складності координації та великої кількості пропонуванних ідей, що потребують опрацювання;

мовні бар'єри, етичні цінності та моральні проблеми можуть заважати ефективній комунікації;

невизначеність щодо інтелектуальної власності на новоутворений продукт;

складності постійно підтримувати високий рівень мотивації та запобігати вигоранню учасників;

у деяких випадках можуть бути отримані несподівані результати або небажаних результатів, особливо коли йдеться про суб'єктивні чи суперечливі теми.

#### *2.1.5. Класифікація crowd-технологій*

Різноманітність crowd-технологій викликає різного роду їх класифікації за певними ознаками. Зокрема, автором терміну «краудсорсинг» Джеффом Хау було виділено чотири основні типи краудсорсингу, такі як:

1-й тип – «мудрість натовпу», який є механізмом та інструментом колективної генерації вирішення завдань будь-якої складності чи складання прогнозів.

2-й тип – «творчість натовпу», орієнтований на розробку дизайну, логотипів, слоганів, створення нових товарів.

3-й тип – «голосування натовпу» - орієнтований на збір та систематизацію громадської думки щодо певної проблеми чи події.

4-й тип – «crowd-фандинг», який є інструментом залучення фінансових вливань для реалізації будь-якого проєкту [231, р. 153].

Досить часто також зустрічається типологія, що вироблена Енріке Естельєс-Аролас та Фернандо Гонсалес-Ладрон-де-Гевара, яка базується на відмінностях векторів розв'язуваних завдань та ролі учасників crowd-проєктів. Ця класифікація включає п'ять різних crowd-технологій.

По-перше, crowd-співробітництво. Для даного типу є характерним вільне спілкування та взаємодія індивідів усередині натовпу між собою. Відсутні змагальний та суперницький фактори взаємин. Наявність

краудсорсера (замовника та регулятора проєкту) у межах даного типу не є обов'язковим.

По-друге, crowd-кастинг. Виникнення crowd-ініціатив такого типу зумовлене необхідністю вирішення силами натовпу певного завдання у форматі конкурсу. Учасник, який вирішить поставлене завдання першим або підготує найбільш продуктивне рішення, отримує незначну винагороду. В даному випадку роль краудсорсера зростає, тому що він також виступає як суддя при підбитті підсумків.

По-третє, crowd-контент. У цьому типі ініціатив знання та можливості натовпу використовуються для створення різного контенту. Кожен учасник у певні періоди реалізації проєкту має можливість виступати в ролі краудсорсера, але загалом принципової необхідності в цьому немає, оскільки суперництво поміж учасниками відсутнє. Учасники є одночасно і творцями, і споживачами своєї продукції.

По-четверте, crowd-думка. Цей тип має на меті вивчення думки учасників натовпу щодо певних проблем, продуктів чи питань. Реалізується цей тип за допомогою коментування, голосування тегів тощо.

По-п'яте, crowd-фандинг – фінансування натовпом проєкту чи ініціативи в обмін на різні винагороди з боку краудсорсера [223].

*Ганна Калініна* в основу класифікації покладає ті чи інші сфери суспільного розвитку:

а) crowd-технології у бізнес-сфері – «створюють різного роду підприємства або бізнес-проекти..., що дозволяють коригувати розвиток бізнесу з мінімальними витратами»;

б) у соціальній сфері – «розробляють рішення будь-якого спектру завдань, що пов'язані з громадською діяльністю, взаєминами між людьми, благодійністю, колективною творчістю, освітою впродовж життя, неформальною освітою»;

в) у політичному/ державному управлінні – «обговорення різних законів, інших державних і законодавчих ініціатив, .... технологія залучення

споживачів державних послуг (населення, бізнес-структур, громади, інституцій, замовників освітніх послуг) у процес мережевої соціальної взаємодії з органами державної влади і передача їм функцій співучасті у процесі розроблення і прийняття рішень, що належать до різних напрямів їхньої життєдіяльності, на підставі публічної оферти, яка не передбачає укладення трудової угоди» [55].

Ольга Майстренко звертає увагу при здійсненні класифікації на типи завдань та види crowd-технологій (рис. 2.1.).

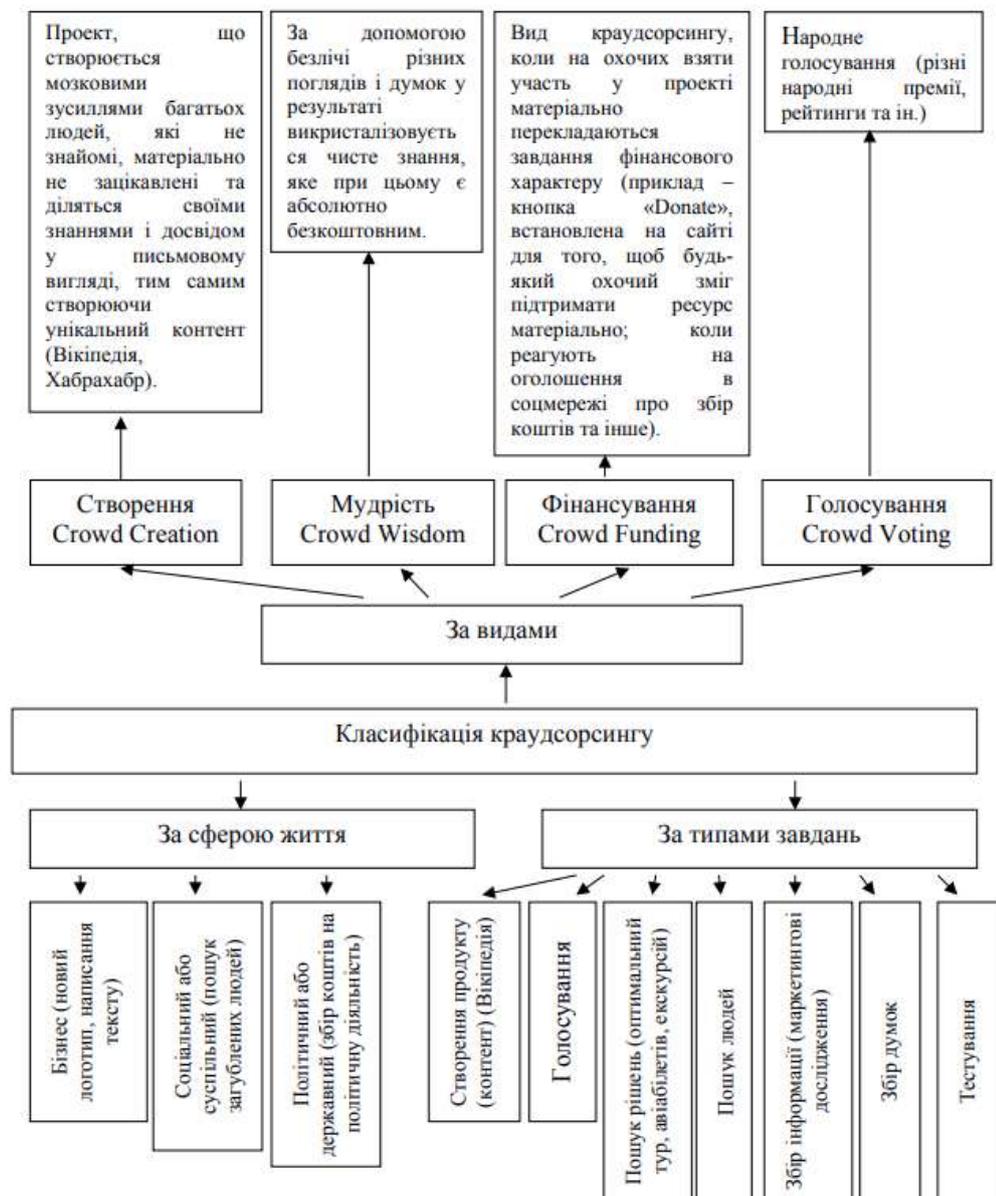


Рис. 2.1. Класифікація crowd-технологій

Джерело: [94]

Цілком погоджуючись із зазначеними підходами та на основі узагальнення різноманітних підходів, можна запропонувати наступну схему класифікації crowd-технологій за фасетним методом:

1. За суб'єктами:

- модель із двома суб'єктами: замовник crowd-проєкту та спільнота (краудсорсери).
- модель із трьома суб'єктами: замовник crowd-проєкту, спільнота (краудсорсери) та crowd-посередник, що надає платформу.

2. За типом завдань, що вирішуються:

- збір ідей, пропозицій чи концепцій;
- поділ завдання на підзавдання та розподіл між учасниками;
- збір, анотування або обробка даних, таких як зображення, тексти та ін.;
- збір коштів на проєкт широкою аудиторією.

3. За учасниками:

- внутрішній (учасники є співробітниками організації);
- зовнішній (учасники не пов'язані з організацією та представляють широку аудиторію).

4. За цілями:

- інноваційний (спрямований на розробку нових ідей, продуктів або рішень);
- трудовий (виконання завдань, для яких потрібна велика кількість людської праці);
- дослідницький (збір даних для наукових досліджень).

5. За масштабом:

- мікрокро- (виконання невеликих завдань, які зазвичай потребують мінімальних зусиль від учасників);
- макро- (вирішення більших і складних завдань з використанням великої кількості учасників).

#### 6. За часом:

- виконання завдань у реальному часі;
- учасники можуть обирати час.

#### 7. За рівнем участі:

- пасивна участь (учасники пропонують свої думки, не вимагаючи активної участі у виконанні завдань);
- активна участь краудсорсинг (учасники беруть активну участь у виконанні завдань, надаючи свої навички та працю).

#### 8. За тривалістю:

- довгострокові;
- короткострокові.

#### 9. За замовником:

- органи публічної влади;
- інститути громадянського суспільства;
- комерційні структури.

#### 10. За сферами:

в бізнес-сфері;

- в соціальній сфері;
- в політичній сфері;
- в адміністративній сфері;
- в громадській сфері.

#### 2.1.6. *Форми crowd-технологій*

Як зазначалося, crowd-технології – це метод вирішення проблем і завдань, що базується на неоплачуваній роботі зацікавленого та невизначеного кола осіб, які взаємодіють на спеціалізованих віртуальних майданчиках у мережі Інтернет. Досвід використання crowd-технологій свідчить про достатню велику кількість їх форм (рис. 2.2).

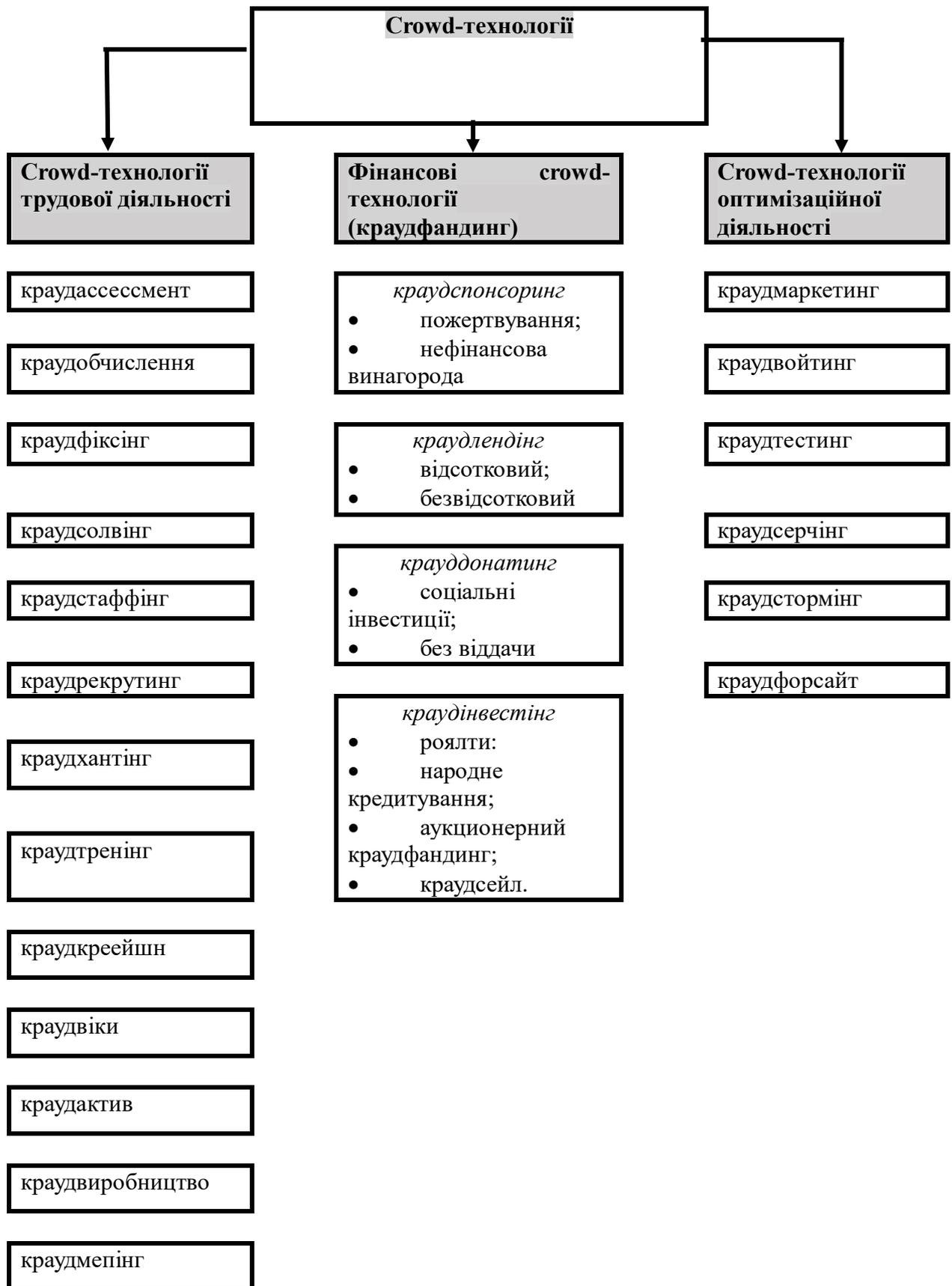


Рис. 2.2. Система crowd-технологій

Джерело: авторська розробка

До фінансових crowd-технологій належить crowd-funding як процес колективного фінансування, заснованого на добровільних внесках. Його підвидами є:

краудспонсоринг (з англ. «crowdsponsoring» - народне спонсорство) – народне спонсорство або спонсорська участь у проєкті;

крауддонатинг (з англ. «crowddonating» - народна пожертва) – безоплатне вкладення коштів у проєкт на умовах пожертвування;

краудлендінг (від англ. «crowdlending» - народне кредитування) – вкладення коштів у будь-який проєкт за умови їх повернення як без розрахунку на відсотки, так і з відсотками;

краудінвестинг (з англ. «crowdinvesting» - народне інвестування) – вкладення коштів з правом на отримання прибутку на умовах більш вигідних, ніж умови банківського сектора.

Кадрові crowd-технології у сукупності представляють інструментарій, що відповідає за вибудовування відносин у трудовій діяльності. Метою таких crowd-технологій є пошук персоналу, що наділений необхідними якостями, знаннями, досвідом та вміннями, проведення спільної роботи, оцінка роботи персоналу тощо. Серед них представлені наступні:

краудстаффінг (з англ. «crowdstaffing» - народний підбір кадрів) – підбір персоналу, заснований на попередній оцінці претендентів за допомогою мобільного дистанційного тестування;

краудрекрутинг (з англ. «crowdrecruiting» - народний найм) – відбір кадрів на основі оцінок участі у модельній ситуації, які імітують робочий процес для конкретної організації;

краудтренінг (від англ. «crowdtraining» - народне навчання) – метод навчання персоналу, заснований на аналізі та обґрунтованій оцінці запропонованих варіантів вирішення завдання іншими учасниками процесу та виробленні власної ідеї;

краудхантинг (з англ. «crowd hunting» - народний пошук) – пошук кадрів на основі оцінок участі у модельній ситуації, які імітують робочий процес для конкретної організації;

краудассесмент (з англ. «crowd assessment» - народна оцінка) – загальна оцінка, що дозволяє оцінити співробітників організації та сформувати кадровий резерв, прийняти рішення про ефективність роботи співробітників.

Найбільш поширеними є crowd-технології, які відповідають за оптимізацію діяльності організацій, а також за реалізацію інновацій. Визначимо деякі з них:

Краудмаркетинг (з англ. «crowd marketing» – народний маркетинг) – взаємодія контрагента з цільовою аудиторією на сторонніх майданчиках від своєї особи з метою привернення уваги до своєї продукції.

Краудобчислення (з англ. «crowd computing» – масове обчислення) – залучення маси користувачів до розв’язання завдань, які потребують великої кількості ресурсів, знань та експертизи.

Краудстормінг (з англ. crowd storming – народний штурм) – колективний процес створення та обговорення ідей, який залучає велику кількість людей з різних сфер життя для спільного вирішення питань.

Краудфорсайт (з англ. «crowd foresight» – народний прогноз) – формування дорожніх карт та короткострокових, середньострокових й довгострокових прогнозів щодо досягнення бажаних цілей широким колом осіб.

Краудтестинг (з англ. «crowd testing» – народне тестування) – загальна оцінка якості продукту за допомогою застосування інфокомунікаційних технологій.

Краудкреейшн (з англ. «crowd crowd creation» - народна творчість) – колективна робота, що спрямована на вирішення творчого завдання.

Краудвікі (з англ. «crowd wiki») - народне створення текстів) – громадська робота щодо спільного створення текстових документів, у тому числі виправлення таких документів та їх редагування.

Краудактив (з англ. «crowdactive» - народна дієдатність) – громадська робота, яка пов'язана зі спільним виконання різних завдань, таких як переклад текстів, відео або зображень, збір даних тощо.

Краудфіксінг (з англ. «crowdfixing» - масове оздоблення) – це платформа, яка дозволяє залучити громадян до здійснення допоміжних функцій (наприклад, залучення до роздачі гуманітарної допомоги).

Краудсерчінг (з англ. «crowdsearching» - народний пошук) – суспільний спосіб здійснення пошуку людей.

Крудмепінг (з англ. «crowdmapping» – народне картографування) – масова участь користувачів у збиранні та картографуванні інформації.

Краудсолвінг (з англ. «crowdsolving» – народне рішення) – суспільний спосіб вирішення проблем, особливість якого полягає у вирішенні складних завдань.

Краудвойтинг (з англ. crowdvoting – народне голосування) – процес збору голосів та думок великої кількості людей, що використовується для прийняття рішень або визначення пріоритетів.

При застосуванні crowd-технологій зазвичай виокремлюють бізнес-завдання, які можуть бути успішно вирішені за їх допомогою. Серед найбільш поширених у crowd-практиці є:

А) Створення контенту:

- створення текстового контенту для веб-сайтів, блогів або соціальних мереж;
- редагування та вдосконалення вже існуючого контенту;
- створення графіки, відео або аудіо матеріалів.

Б) Технічні завдання:

- вирішення проблем програмного забезпечення, зокрема пошук та виправлення помилок;
- розробка нових програм або додатків;
- тестування та перевірка функціональності програм;

В) Дослідження та аналіз:

- збір даних для досліджень або статистичних аналізів;
- розпізнавання та класифікація об'єктів на фотографіях або відео;
- аналіз ринку та конкурентоспроможності.

Г) Мовні завдання:

- переклад текстів на різні мови;
- створення або вдосконалення лінгвістичних моделей.

Г) Дизайн:

- створення дизайну для веб-сайтів, додатків або продуктів;
- тестування користувацької зручності та вдосконалення інтерфейсу.

Д) Громадські проекти:

- залучення спільноти для створення відкритих даних або відкритих рішень;
- розв'язання складних проблем через спільні зусилля.

Е) Маркетинг і реклама.

Є) Голосування для прийняття рішення.

Ж) Пошук найбільш ефективного рішення.

З) Збір думок.

І) Збір коштів.

## **2.2. Фактори використання crowd-технологій у системі публічного управління та адміністрування**

### *2.2.1. Crowd-технології у координатах публічної влади, публічного управління та адміністрування*

Як зазначалося у першому розділі, остання чверть ХХ та початок ХХІ ст. характеризуються конвергенцією публічного управління та управління

бізнесом, що засвідчила концепція New Public Management та парадигма government. Зазначеному сприяло кілька факторів.

Перш за все, слід звернути увагу на інтенсифікацію обміну кращими практиками то досвідом між публічними та бізнес-організаціями (бенчмаркінг). Як зазначає *Тарас Панчишин* «основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу» [ , с. 85 [128]. Це може включати методи організації праці, стратегічне планування, управління персоналом та інші аспекти, які можуть бути корисними для обох сторін.

Звичайно суттєву роль у зближенні приватних та публічних організацій відіграє технологічний розвиток. Сучасні технологічні інновації досить часто застосовуються як у публічних установах, так й приватних організаціях. Впровадження нових технологій є багато в чому подібним для обох секторів й, таким чином, цифровізація суттєво зближає публічне та бізнес-управління. «Безпрецедентний розвиток інформаційних технологій, - вважають *Ірина Шавкун* та *Яна Дибчинська*, - надав економіці та публічному управлінню нові інструментальні засоби – корпоративні інформаційні системи та телекомунікаційні мережі, що покращили якість управління, а також дозволили значно підвищити продуктивність праці та створення доданої вартості за рахунок нематеріальних ресурсів» [195, с. 37].

Сучасний розвиток публічного управління характеризується також тим, що у багатьох випадках публічні та приватні організації входять до партнерських відносин або співпрацюють для досягнення спільних цілей. Наприклад, публічні органи можуть укладати контракти із приватними компаніями для надання певних послуг. На погляд *Сергія Квітки* публічно-приватне партнерство – «це система відносин між органом публічної влади та приватною організацією, в якій останній надається більша роль у плануванні, фінансуванні та реалізації певної послуги для населення, аніж при

використанні традиційних процедур співпраці, і менша ніж при використанні механізму приватизації» [60, с. 48].

У ряді суспільних сфер бізнес-структури втручаються у традиційну діяльність органів публічної влади з метою регулювання та стандартизації відповідних секторів, що призводить до феномену саморегулювання. Як слушно зауважує *Олена Гончаренко* «лібералізація та конвергенція є підставами для посилення ролі саморегулювальних інституцій, для розвитку внутрішніх його структур, для зміни парадигми взаємодії та співпраці з державою та загалом до трансформації державності» [32, с. 158].

Як зазначається в літературі, чинниками зближення публічного управління та управління бізнесом також є:

концепція соціальної відповідальності бізнесу, завдяки якій приватні компанії можуть активно взаємодіяти з органами публічної влади для покращення свого впливу на суспільство та довкілля.

приватизація певних державних служб, що наближає публічне управління до бізнес-моделей.

глобалізація економіки завдяки чому як державні, так і бізнес-організації стикаються зі схожими викликами та можливостями на світовій арені.

Додатковий поштовх до зближенню двох секторів надають деякі спільні ознаки публічного адміністрування та бізнес-адміністрування. Узагальнюючи їх можна звести до наступного:

за функціями: обидва різновиди адміністрування включають такі основні функції, як планування, організація, управління персоналом, керівництво та контроль;

управління людськими ресурсами: і в публічних, і в приватних організаціях здійснюється управління людськими ресурсами, включаючи наймання, навчання та оцінку працівників. ефективне використання людського капіталу має вирішальне значення для успіху;

фінансовий менеджмент: бюджетування, бухгалтерський облік, фінансове планування, аудит є важливими компонентами обох сфер, хоча джерела фінансування та фінансові цілі можуть відрізнятися;

стратегічне планування: в організаціях обох типів здійснюється встановлення довгострокових цілей і завдань, передбачуються виклики, визначаються можливості і здійснюється розподіл організаційних ресурсів для досягнення бажаних результатів;

управління інформацією: обидві сфери потребують ефективних систем управління інформацією, у т.ч. збір, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

лідерство та комунікація: ефективні лідерські та комунікативні навички мають вирішальне значення як у публічному, так і в бізнес-адмініструванні.

організаційна поведінка: поведіння людей та груп в організації, а також динаміка організаційної культури є важливими для ефективного адміністрування в організаціях двох типів;

правові та етичні міркування: адміністрування як у публічному, так і в бізнес-секторах повинно здійснюватися відповідно до законів, нормативних актів та етичних стандартів.

орієнтованість на задоволеність клієнтів: обидві сфери визнають важливість задоволення потреб і очікувань відповідних зацікавлених сторін – (громадян в публічному адмініструванні) та споживачів (в бізнес-адмініструванні);

прагнення до постійного вдосконалення: як при публічному, так бізнес-адмініструванні спостерігається намагання впроваджувати найкращі практики, інновації та здійснювати та адаптацію до мінливого середовища.

Одночасно слід також звернути увагу на суттєву відмінність між публічним адмініструванням та бізнес-адмініструванням. Зокрема *Євген Таран* вважає, що «основна відмінність між управлінням у приватній та публічній сфері – це те, що приватний управлінець має на меті отримання прибутку від певної підприємницької діяльності, а публічний управлінець

своєю діяльністю прямо впливає на якість життя громадян, які мешкають на певній адміністративно-територіальній одиниці чи в державі загалом» [184, с. 45].

У загальному вигляді відмінність між публічним адмініструванням та бізнес-адмініструванням може бути зведена до наступного (табл. 2.4.):

Таблиця 2.4.

## Відмінності між публічним адмініструванням та бізнес-адмініструванням

Критерії	Публічне адміністрування	Бізнес-адміністрування
Характер організацій	займається управлінням публічними організаціями. Державні адміністратори працюють в державних установах та інших організаціях, які спрямовані на задоволення суспільних інтересів	передбачає управління приватними, комерційними організаціями. Бізнес-адміністратори працюють в корпораціях, прибуткових організаціях і різних комерційних підприємствах
Цілі та завдання	має на меті служити суспільним інтересам, задовольняти потреби суспільства та впроваджувати публічну політику. Основна увага зосереджена на наданні публічних послуг, підтримці порядку та досягненні цілей соціального забезпечення.	головним чином займається максимізацією прибутку, зростанням частки ринку та акціонерної вартості. Головна мета - забезпечити фінансовий успіх і стійкість організації.
Фінансування та дохід	зазвичай фінансується за рахунок податків і державних асигнувань. Публічні адміністратори повинні ефективно управляти ресурсами, щоб задовольняти потреби населення, залишаючись у межах бюджетних обмежень.	генерує дохід за рахунок продажу товарів або послуг на ринку. Прибуток є ключовим показником успіху, і організації прагнуть максимізувати прибуток для своїх власників.
Зацікавлені сторони	обслуговує різноманітні зацікавлені сторони, включаючи громадян, урядовців та різні групи інтересів. Прийняття рішень часто передбачає збалансування інтересів різних груп суспільства.	головним чином підзвітний власникам і клієнтам. Прийняття рішень ґрунтується на інтересах інвесторів, працівників і споживачів.
Процеси прийняття рішень	передбачає складні процеси прийняття рішень, що залежать від політичних міркувань, громадської думки та законодавчої бази. Рішення можуть бути предметом громадського контролю та підзвітності.	на прийняття рішень впливають ринкові сили, конкуренція та гонитва за прибутком. Підприємства працюють у правових рамках, але, як правило, більш автономні у прийнятті рішень.

Етичні міркування	наголошується на етичних міркуваннях у наданні публічних послуг, прозорості та підзвітності. Публічні адміністратори відповідальні за підтримку громадської довіри.	етика відіграє вирішальну роль, але увага часто зосереджена на дотриманні правових і регулятивних стандартів, а також на підтримці позитивної репутації на ринку.
-------------------	---	---

Джерело: авторська розробка

Зважаючи на перенесення у публічне адміністрування практик бізнес-адміністрування, crowd-технології поступово набувають своє належне місце у діяльності публічних організацій. Будучи чинником конвергенції публічного адміністрування та бізнес-адміністрування, crowd-технології у даному випадку набувають своєї специфіки, що обумовлена ознаками та особливостями публічної сфери.

*Андрій Гвоздецький*, розглядаючи crowd-технології через призму публічного управління, відносить ці технології до партисипативного інституту, який передбачає створення умов розкріпачення творчої активності працівників, інтегрує оціночні зусилля з єдиної колективної дії. На його думку, краудсорсинг передбачає громадську експертизу проєктів рішень органів публічної влади, які торкаються інтересів значної частини населення. Краудсорсинг базується на ухваленні управлінських рішень з урахуванням думки громадськості, вирішенні існуючих проблем, підвищенні ступеня довіри до публічної влади [26].

*Олена Чальцева* розглядає краудсорсинг як форму взаємодії мережевого громадянського суспільства та публічної влади, що сприяє модернізації держави. Також як один із визначальних факторів участі громадян у реалізації краудсорсингового проєкту вона визначає інтерес громадян побачити реалізацію запропонованих ідей у публічній практиці. На її погляд, «розвиток інформаційно–комунікативних технологій в основі змінює процес законотворчості і виносить його на новий публічний рівень, який дозволяє залучати широкі маси до вирішення актуальних питань» [190, с. 383].

*Валерія Голка* виділила сім найважливіших функцій краудсорсингу у публічній сфері: інформаційну, контрольну, дослідницьку, навчальну, комунікативну, функцію легітимації та інноваційну. На погляд дослідниці «краудсорсинг реалізується в межах публічної сфери як відкритий, незалежний від влади простір взаємодії, у якому люди (громадськість, публіка) об'єднуються щодо певних суспільно важливих проблем та інноваційних підходів до їх розв'язку» [29, с. 9].

*Ганна Калініна* зазначає, що «краудсорсинг у державному управлінні – це, насамперед, технологія залучення споживачів владних послуг (населення, бізнес, громади тощо) у процес соціальної взаємодії з органами державної влади та передача їм функцій співучасті в процесі розробки й прийняття рішень, що належать до різних напрямів їхньої життєдіяльності, на підставі публічної оферти, яка не передбачає укладення трудової угоди» [56, с. 235-236].

Розглядаючи процеси трансформації публічного управління в умовах модернізаційних процесів *Микола Іжа* та *Андрій Крупник* доходять до висновку, що «у державному управлінні краудсорсинг – це технологія віртуальної соціальної взаємодії органів публічного управління та споживачів державних владних послуг (бізнесу, населення, окремих осіб), яка забезпечує останнім можливість брати участь у процесі прийняття державних управлінських рішень, що стосуються їх життєдіяльності, на стадіях опрацювання, прийняття та реалізації» [51, с. 5].

Враховуючи вищезазначені відмінності публічного адміністрування та бізнес-адмініструванням зазначимо відмінності застосування crowd-технологій у двох секторах (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Особливості застосування crowd-технологій в публічному та бізнес-секторах

Ознака	Публічний сектор	Бізнес-сектор
Цілі	органи публічної влади використовують crowd-технології для залучення громадськості до	застосування crowd-технологій пов'язано з покращенням продуктів, дослідженнями

	процесів прийняття рішень, вирішення суспільних та соціальних проблем або створення інноваційних проєктів, спрямованих на загальне благо	ринку, розробкою ідей або вирішенням конкретних завдань, які можуть допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною та прибутковою
Масштаб та залучення	crowd-технології орієнтовані на широку громадськість, включаючи громадян, експертів, некомерційні організації тощо	crowd-технології спрямовані на залучення клієнтів, співробітників або спеціалізованих спільнот
Процеси прийняття рішень	crowd-проєкти є переважно формальними, вимагають дотримання правил та законів	crowd-технології є гнучкими, з фокусом на швидкій типізації та адаптації до змін на ринку
Конфіденційність та безпека	деякі завдання можуть вимагати високого ступеня конфіденційності та безпеки, що може ускладнити застосування crowd-технологій	більш гнучкі щодо конфіденційності, але все ще існує потреба у захисті комерційної інформації
Фінансування	crowd-проєкти фінансуються із бюджетних коштів	crowd-проєкт є інвестиційним проєктом, і учасники можуть отримувати винагороду
Управління ризиками	crowd-проєкти можуть стикатися з унікальними ризиками, такими як управління громадськими очікуваннями, забезпечення представництва учасників та етичні питання	управління ризиками може бути орієнтоване на фінансові аспекти, конкурентоспроможність та репутаційні питання
Лояльність та мотивація учасників	лояльність учасників може залежати від їхньої участі у прийнятті рішень, які вони вбачають важливими для своєї спільноти чи суспільства загалом	мотивація учасників пов'язана з можливістю отримання винагороди, визнання та участі у процесах розробки продуктів чи послуг
Довгострокові наслідки	рішення, що прийняті через застосування crowd-технологій можуть мати довгострокові соціальні та економічні наслідки, і тому потребують уважного обмірковування та аналізу	фокус може бути спрямований на більш швидкі результати та адаптацію до ринкових умов, що змінюються
Зворотній зв'язок та прозорість	при застосуванні crowd-технологій наголошується на необхідності прозорості та надання зворотного зв'язку учасникам	зворотний зв'язок є важливим, але формат та ступінь прозорості можуть різнитися залежно від стратегії компанії

Джерело: авторська розробка

Отже, обидва сектори можуть мати користь від застосування crowd-технологій, але їх унікальні характеристики та цілі можуть вимагати різних

підходів до його реалізації. Успіх crowd-проектів залежить від ретельного планування, управління очікуваннями та адаптації до особливостей контексту.

Одночасно необхідно акцентувати увагу, що у просторі публічного управління crowd-технології мають три форми реалізації, ключовою різницею між якими є рівень впливу органу публічної влади.

Перша форма crowd-технології виражена у форматі громадянської активності, коли громадяни без участі органу публічної влади самостійно вирішують існуючі завдання та виробляють вирішення існуючих проблем у публічній політиці. Ключовим фактором цієї форми є відсутність участі суб'єктів публічної влади як учасника crowd-проекту, громадяни беруть участь на умовах самоорганізації.

Друга форма crowd-технологій представлена у вигляді механізму залучення громадян до процесів вироблення, реалізації та оцінки публічних рішень. У цьому випадку орган публічної влади використовує певну crowd-технологію з метою не лише співпраці та діалогу з населенням, а й для проектування ефективної взаємодії з громадянами. На жаль, зустрічаються практики коли ця форма не сприяє розвитку громадянського суспільства, а є його симулякром. У цьому випадку crowd-технологія стає механізмом поширення думки меншості при замовчуванні більшості громадян, вона здатна стати в руках органу публічної влади інструментом маніпуляції масової свідомості. При цьому також є успішно реалізовані за сприяння органів публічної влади практики застосування crowd-технологій, про що зазначається у літературі (див., напр.: [49]). Орган публічної влади виступає як організатор crowd-проекту, його ключового ресурсу, модератора, керівника. У процесі реалізації crowd-проекту у громадян формується «культура співучасті», а дії публічної влади та населення консолідовані задля досягнення спільної мети.

Третя форма crowd-технологій спрямована на вдосконалення діяльності самого органу публічної влади, де в якості «натовпа» виступають всі співробітники та службовці.

Враховуючи, що перший варіант застосування crowd-технологій буде розглянутий у п. 2.3., а третя форма у п. 3.1., у даному параграфі більш ґрунтовно зупинимося на другому варіанті.

Як зазначалося, величезний вплив на формат і процес crowd-технологій вплинув розвиток мережі Інтернет, яка спростила доступ до суб'єктів публічного управління і збільшило їх кількість. Зараз одним із напрямів інституціоналізації форм участі населення у прийнятті публічних рішень є мережева онлайн-політика. Як вважає *Аліна Варягіна*, інтернет-участь стала одним із різновидів політичної участі, яка носить організований та мобільний характер [13]. Це багато в чому зумовлено тим, що в рамках мережі Інтернет виключаються географічні, часові та культурні обмеження, посилюється групова інтеграція учасників, виникає можливість негайного реагування на існуючі політичні та соціальні проблеми. Включення мережі Інтернет у діяльність органів публічної влади сприяє створенню умов для залучення громадян до вирішення існуючих завдань та виникнення діалогу між владними інститутами та населенням.

Сформована з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій електронна участь, як зазначає *Анастасія Константинівська*, забезпечує взаємодію публічної влади та населення з метою врахування думки громадян при прийнятті політичних та управлінських рішень [73]. Громадяни мають можливість подавати різноманітні звернення, «скарги». Цифрові платформи застосування crowd-технологій як форми електронної участі постають механізмом генерації ідей необмеженим колом осіб задля досягнення спільної мети учасників.

Крім цього, цифровізація комунікацій впливає на традиційний простір публічної політики, змінюючи соціальну свідомість та суспільні цінності. На думку *Катерини Семенової*, у разі ігнорування змін комунікаційного середовища у владних інститутів виникає ризик втрати власної ефективності та результативності, можливе позбавлення конгруентності своєї діяльності в умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства [163, с. 161]. Цей

фактор потенційно може призвести до більш серйозних наслідків, таких як зниження ступеня довіри з боку населення, у зв'язку з чим зростає необхідність аналізу процесу комунікації влади та суспільства. У цьому розумінні crowd-технології, що реалізується за допомогою Інтернету та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можна вважати формою електронної участі громадян.

Поняття «електронна участь» є взаємодією органів публічної влади з населенням за допомогою існуючих електронних технологій та мережі Інтернет. Як зазначає *Марія Міхейченко*, електронна участь забезпечує взаємодію органів публічної влади та населення «з метою врахування думки громадян при прийнятті політичних та управлінських рішень» [109, с. 21]. Ініціаторами цієї взаємодії виступають, як правило, активні громадяни, які прагнуть безпосередньо впливати на політичний процес. При цьому варто звернути увагу на існуючі crowd-платформи, в рамках яких учасникам надається можливість взаємодії з органами публічною владою та вирішення конкретних проблем. На даних платформах населення має можливість подавати різноманітні звернення, «скарги». Враховуючи загальну мету даних проєктів – покращення якості життя населення, можна розглядати дані «скарги» як ідеї, що описують те, що саме необхідно виправити для досягнення цієї мети. Відповідно, на подібних майданчиках відбувається генерація ідей необмеженим колом осіб для досягнення спільної мети учасників, а отже, дані майданчики допустимо відносити до crowd-технологій. У зв'язку з цим *Марія Міхейченко* зазначає, що електронна участь «передбачає широке залучення громадян і структур громадянського до управління та розвиток методів врахування громадської думки та краудсорсингу» [109, с. 23], що, у свою чергу, також підтверджує тезу, що crowd-технологій можна вважати формою або технологіями електронної участі.

У період 2000-2010-х в Україні тривала досить велика дискусія щодо категорій «публічна політика», «публічна влада», «публічне управління»,

«публічний менеджмент», «публічне адміністрування» (див., напр.: [153]). В межах дискусії було сформовано кілька підходів, зокрема:

політичний підхід, який підкреслює роль певних інститутів (у першу чергу органів державної влади, політичних партій) у регулюванні та координації діяльності громадян та інших акторів у суспільстві.

юридичний підхід, з точки зору якого, публічна влада визначається як право та можливість органів публічної влади встановлювати та застосовувати закони, а також приймати рішення, обов'язкові для виконання у суспільстві.

соціологічний підхід, у контексті якого публічна влада розглядається як процес формування суспільних відносин, що впливають на розподіл ресурсів та контроль за громадським життям;

економічний підхід, з позицій якого публічна влада розглядається як інструмент регулювання економічних процесів на користь суспільства;

адміністративний підхід, в межах якого публічна влада є системою органів та інструментів, призначених для реалізації публічних функцій та досягнення суспільних цілей.

філософський підхід, де публічна влада аналізується як явище, пов'язане з управлінням суспільством, справедливістю та правами громадян.

*Костянтин Герасимюк* виокремлює наступні ознаки публічної влади:

- «1) вона є похідною від певної соціальної спільноти;
- 2) вона є виразником загальних інтересів соціальної спільноти й діє від її імені;
- 3) вона заснована на балансі різноманітних інтересів відповідної соціальної спільноти, який визнається нею справедливим, й носить у зв'язку із цим правовий характер;
- 4) вона визнається більшістю членів відповідної соціальної спільноти, й у зв'язку із цим є легітимною;
- 5) вона здійснюється, як безпосередньо соціальною спільнотою, так й спеціальними органами, що нею утворюються, і які є рівновіддаленими від особистих й групових інтересів у відповідній соціальній спільноті;

- б) вона надає інтересу відповідної соціальної спільноти загальнообов'язковий характер;
- 7) вона поширюється в межах своїх завдань та функцій на всіх членів відповідної соціальної спільноти;
- 8) вона має право застосовувати за необхідності примус, з метою реалізації загальних інтересів;
- 9) вона діє в межах правових норм, і у зв'язку із цим є легальною;
- 10) вона підконтрольна відповідній соціальній спільноті, й у зв'язку із цим несе відповідальність за власні дії» [27, с. 84].

Будь-яка влада реалізується передусім в процесі управління, хоча й не зводиться лише до нього. Управління – це застосування влади, прояв її в різних видах. Відтак, виходячи з концепту «публічна влада», його неоднозначного розуміння, є також необхідним з'ясувати категорію «публічне управління», адже.

*Наталія Гавкалова* підкреслює, що, «відмінність концепту публічного управління від інших управлінських концептів полягає в тому, що воно базується на «само»: самодіагностиці проблеми, самовизначенні проблеми, самоформулюванні, самопропозиції вирішення проблеми, самовизначенні кращого варіанту політики, самовизначенні кошторису, самоприйнятті плану дій, самоконтролі, самооцінці, а відповідно передбачає включення архетипів демократії» [23, с. 17].

*Юрій Шаров* та *Ірина Чикаренко* розглядають феномен публічного управління в триаді «врядування-адміністрування-менеджмент» [197, с. 299]. В цій системі врядування (governance) – процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників. Адміністрування (administration) – чіткій розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування. Менеджмент (management) – сукупність процесів, що спираються на інституційну основу

адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління.

Особливості публічного управління у порівнянні з адміністративним управлінням визначає *Олексій Оболенський*: «публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення колективу людей та реалізується суб'єктами, визначеними колективом людей, для задоволення потреб і досягнення цілей колективу людей як об'єкту управління [123, с. 4]. Таким чином, суб'єктом і одночасно об'єктом публічного управління є колектив людей – громада (громада села, селища, міста), народ країни у цілому, міжнародна спільнота, а також суб'єкти громадянського суспільства – професійні, конфесійні, корпоративні та інші об'єднання. Органи публічного управління, що обрані шляхом прямих виборів та їх виконавчі структури, посадові та службові особи, обрані шляхом прямих виборів, посадові та службові особи, призначені обраними інституціями та їх виконавчими структурами виступають адміністративною ланкою системи публічного управління.

Як зазначає *Наталія Гавкалова*, об'єктом публічного управління є відносини з приводу упорядкування суспільних справ на державному, регіональному, місцевому рівнях управління на базі архетипів народовладдя. Предметом публічного управління є закономірності, принципи, методи, форми, тенденції, теорії та практики упорядкування та забезпечення вирішення суспільних проблем. Функції публічного управління: визначення, формулювання та ранжування суспільних проблем; формування адміністративних структур, що тяжіють до адаптивного щодо вирішення проблем типу; розробка нормативних документів та плану дій щодо вирішення суспільно значущих проблем; організація функціонування механізмів публічного управління; реалізація публічного контролю; оцінка ефективності та результативності публічного управління [23, с. 17].

У свою чергу, як визначають *Валерій Бакуменко* та *Петро Надолішній* «публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими правовими актами, діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування. У вузькому сенсі, публічне адміністрування передбачає взаємодію суб'єктів з виконавчою гілкою влади, а в широкому сенсі – з усіма трьома гілками влади на різних рівнях прийняття рішень (державний, регіональний, муніципальний)» [7, с. 8].

На думку *Валерія Бакуменко* та *Сергія Попова*, публічна політика є діяльністю, яка характеризується взаємодією держави, громадських об'єднань, некомерційної спільноти, бізнесу, різних соціальних груп та верств населення з метою реалізації різних суспільних та особистих інтересів, розподілу, виробництва та використання суспільних благ та ресурсів. Публічна політика – це пріоритети органів влади та програми, які вироблені на базисі суспільної думки. Очевидно, що поняття публічної політики тісно пов'язане із поняттям громадської участі. Діалог між громадянським суспільством та державою на сучасному етапі розвитку стає все більш інтенсивним, що багато в чому зумовлено впровадженням проєктно-мережевих форм участі та сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Підвищення публічності управління забезпечується багатьма чинниками, але особливою є система представництва, що дозволяє підтримувати режим балансу між суспільством та державою [6].

Для визначення співвідношення публічної влади та crowd-технологій необхідно виявити ті завдання, які стоять перед публічною владою. Першим завданням можна визначити формування політичного життя суспільства, організацію політичного процесу, створення політичної системи, формування апарату управління. Якщо співвіднести ці завдання з основними завданнями crowd-технологій, то можна виявити безпосередній зв'язок у сфері організації політичного процесу. Crowd-технології сприяють залученню учасників до

політичної діяльності та мобілізації громадськості до політичного процесу. Crowd-технології здатні отриманими результатами формувати політичний порядок денний. Існуючі платформи дають можливість формувати рейтинги осіб, які займають ключові посади в системі публічної влади. Відповідно, через crowd-технології є можливість опосередковано впливати на процес формування еліт. Також через crowd-технології для учасників створюються можливості ухвалення рішень у сфері публічної політики, обговорення та внесення змін до нормативно-правових актів, що визначають подальший політичний та соціально-економічний курс.

Наступним завданням можна визначити координацію процесів у суспільстві. Публічна влада має визначальне значення для відносин усередині суспільства, а також між суспільством та державою, між соціальними групами, різними інституціями влади. При цьому crowd-технології можуть виступати як відкритий майданчик для взаємодії органів публічної влади та суспільства. Crowd-технології можуть застосовуватися як механізм прямого діалогу з метою збирання інформації про існуючі проблеми суспільства з подальшим їх вирішенням. Crowd-технології у сучасному світі є простором взаємодії суспільства та держави, в межах яких вертикальні зв'язки підпорядкування і примусу трансформуються у партнерські відносини на благо досягнення спільних цілей.

Також серед завдань публічної влади не можна не відзначити правотворчість. Воно полягає у тому, що органи публічної влади створюють, змінюють чи скасовують існуючі правові норми, санкціонують правила поведінки у суспільстві. Існуюча практика застосування crowd-технологій показує, що вже зараз є велика кількість crowd-платформ, які були реалізовані для консолідації громадян, експертів та органів влади та об'єднання їх досвіду та знань для вирішення існуючих проблем. Населення у цьому випадку має можливість брати участь у громадському обговоренні та розробці стратегій розвитку території, на якій вони проживають. Крім цього, crowd-портали створюють можливість для участі населення в експертизах проєктів

нормативних документів, коментування та оцінювання пропонованих поправок тощо.

Одним із завдань публічної влади слід визначити необхідність координації своєї діяльності, визначення її методів і засобів. Crowd-технології пропонують можливість об'єднання зусиль необмеженої кількості учасників для вирішення будь-якого завдання. Відповідно, залежно від встановлених цілей та завдань у рамках функціонування crowd-платформ може бути організована координація максимальної кількості структур влади. Крім цього, crowd-технології створюють можливість для населення обиратися до існуючих громадських структур при органах публічної влади. Ці органи мають більшою мірою консультативно-узгоджувальний характер, вони займаються громадським контролем та виробленням політики у профільних сферах.

Органи публічної влади значною мірою орієнтовані на підтримку єдності та цілісності суспільства. В цих умовах доцільність застосування crowd-технологій значно зростає. Одна з цілей crowd-технології полягає у створенні умов формування єдиної групи співучасників. Crowd-технології – це, перш за все, інструмент колективних дій. Наявність спільних цілей та інтересів створює у натовпу єдиний емоційний фон. В рамках crowd-технологій організована кооперація людей, що відрізняються один від одного, з метою вирішення спільного завдання. Ця ідентичність учасників має високий потенціал мобілізації громадськості та наступної єдності.

Одним із завдань публічної влади можна визначити управління існуючими конфліктами, існуючими протиріччями у суспільстві. Результативність діяльності влади оцінюється тим, якою мірою реалізуються інтереси соціальних груп суспільства, чи протиставляє влада себе суспільству, якою мірою влада нав'язує свої вимоги, з якими незгодна більшість жителів. У цьому випадку crowd-технології виступають як відкритий майданчик можливостей для кожного члена суспільства з пропозиціями для реалізації власних ідей та взяття участі у виборі стратегії розвитку суспільства. Crowd-технології дають можливість підтримувати громадський порядок шляхом

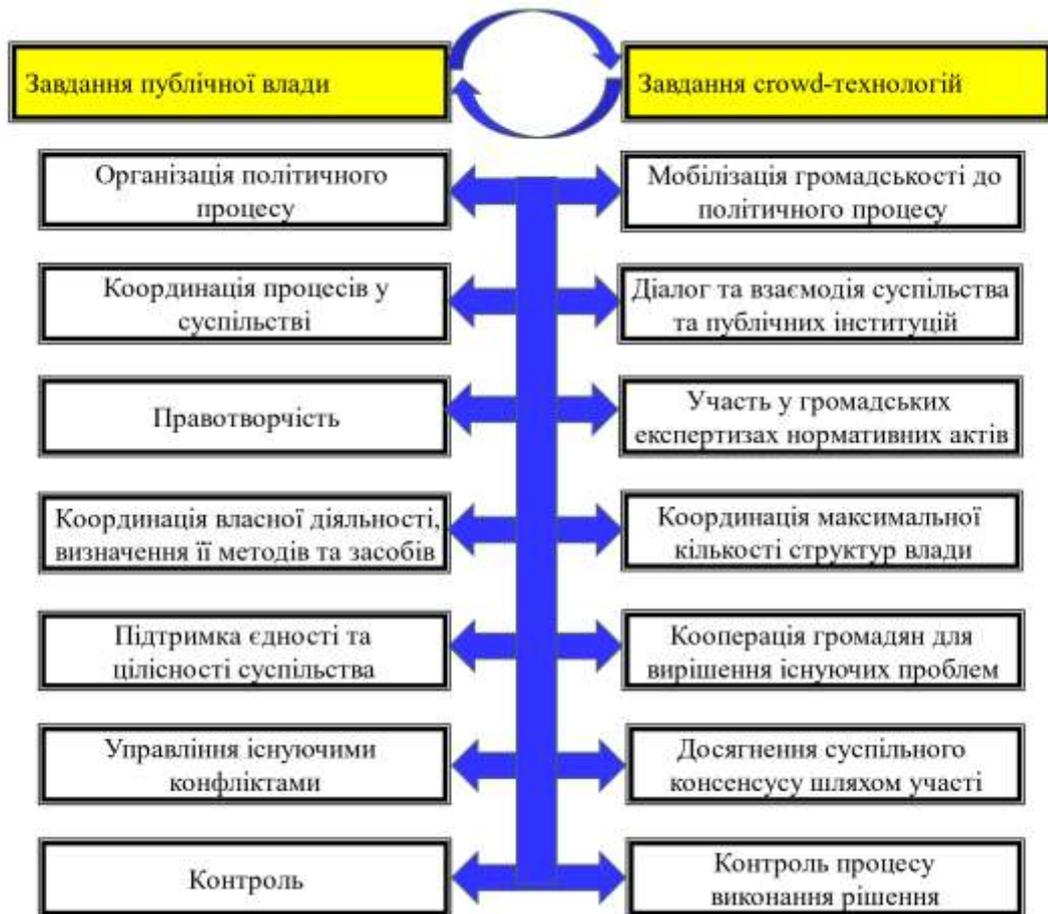
досягнення соціального консенсусу, адже напрями політики визначається ідеями і поглядами самого суспільства «знизу», без нав'язування публічною владою своїх рішень. Між владою та суспільством вибудовуються партнерські відносини, де кожен приймає безпосереднє рішення у розвитку суспільства.

Завдання контролю також є дуже важливою функцією публічної влади. Контроль є процесом зворотного зв'язку, у межах якого органи публічної влади стежать за результатами і якістю прийняття тих чи інших рішень. У рамках crowd-платформ також існує можливість контролювати прийняті рішення, учасники проєктів виступають і як ті, хто пропонує вирішення проблеми, так й ті, хто контролює процес виконання. Контроль здійснюється за допомогою можливості самостійного зняття з платформи звернення заявником за умови позитивного рішення або безпосереднього його виконання. Також існуючі рейтингові системи дозволяють оцінювати якість виконання робіт за запропонованими заявами певними виконавцями, що також є додатковим заходом контролю.

Схематично співвідношення завдань публічної влади та crowd-технологій продемонстровано на рисунку 2.3.

### *2.2.2. Умови застосування crowd-технологій в органах публічної влади*

Можливість застосування crowd-технологій в органах публічної влади зумовлена специфічними умовами, які необхідні для такої форми взаємовідносин між владою та суспільством. Однією з ключових умов формування crowd-платформ є високий рівень громадянської активності та відповідальності населення. В Україні за наслідками Революції гідності та російсько-українського збройного протистояння спостерігаються суттєві зміни, пов'язані з соціальними і політичними трансформаціями, зростанням громадянської активності, коли громадяни об'єднуються з однодумцями, самореалізуються і прагнуть покращити суспільство.



*Рис. 2.3. Співвідношення функцій органів публічної влади та crowd-технологій*

Джерело: авторська розробка

Громадянська участь застосовується у різних контекстах – від політичних кампаній до розвитку спільнот за інтересами. Громадянська активність виявляється у небайдужому ставленні до існуючих проблем суспільства. Основним фактором громадянської активності слід назвати те, що як інтелектуальна, так і орієнтована на конкретні дії, участь створює соціальні та політичні зв'язки у суспільстві. У процесі взаємодії люди бачать себе невід'ємною частиною спільноти, в якій посилюється громадянська взаємодія. Громадянська участь – це засіб досягнення демократичних цінностей рівності та чуйності. Також можна стверджувати, що громадянська активність дозволяє накопичувати соціальний капітал – ресурси, які індивід чи група одержують із відносин взаємного знайомства, визнання та співробітництва [187]. Участь у

політичному житті спрямована на стимулювання дій людей у процесі ухвалення суспільних рішень.

Громадянська активність як форма активності суспільства, спрямована на реалізацію соціальних інтересів, виступає каталізатором участі громадян у діяльності crowd-платформ. Громадянська активність – невід’ємна властивість громадянського суспільства, один із проявів розумної та цілеспрямованої діяльності людей. Вона вибудовується з урахуванням різних чинників: встановлених правил і норм, розвитку соціальних інститутів, існуючих модних тенденцій тощо, у тому числі враховується розвиток технологій та техніки. Нові механізми участі розширюють дії ініціативних громадян. Поява мережі Інтернет, віртуальної реальності забезпечила створення нових форматів прояву громадянської активності, стався поділ суспільно-політичної активності у реальному житті та в мережі Інтернет. Тривалий час обидва зазначені напрями в Україні розвивалися в одному напрямку і поступово, проте в умовах пандемії й російсько-української війни спостерігається зниження проявів громадянської активності у реальному житті за поступального зростання популярності мережі Інтернет.

Саме громадянська активність сприяє залученню учасників не лише до отримання матеріальної вигоди, а й до вирішення суспільно значущих проблем, прояви власної громадянської позиції. На думку *Ірини Динник*, crowd-технології здатні сформувати креативне середовище, яке втягує до себе громадян з вираженою соціальною позицією, що дозволяє їм брати активну участь у житті своїх територіальних громад [39]. Це формує створення умов для соціалізації особистості та продукування власних ідей. Також чинник громадянської активності впливає кількість запропонованих ідей, відображає ступінь активності у межах функціонування платформ.

Наявність цієї умови зумовлює появу інших умов, які також безпосередньо впливають на появу і подальше функціонування crowd-платформ. Зокрема, наявність громадянського суспільства унеможливорює створення додаткових бар’єрів з боку держави у процесі прояву громадянських

ініціатив, а, навпаки, сприяє розвитку відкритого діалогу між органами публічної влади та населенням. Громадянське суспільство можна визначити як складну, таку що саморозвивається і відкриту систему, яка включає певні соціальні групи і підсистеми, що взаємодіють поміж собою [72]. При громадянському суспільстві в рамках crowd-технологій влада та населення перебувають у партнерських відносинах, спільними зусиллями вирішуючи спільні завдання. Також для найбільш продуктивного просування crowd-технологій має бути забезпечена відсутність високого рівня бюрократизації влади, що дозволить в процесі використання crowd-технологій виключити «ходіння по місцях», побудувавши систему взаємовідносин влади та суспільства за принципом «визначення проблеми – її вирішення» [, с. 79 [117].

Crowd-технології найбільш оптимальні за умов, коли їх ключові процеси протікають в інтерактивному, багатофункціональному середовищі, коли весь функціонал розміщений в одному місці, що виключає додаткові складності та бар'єри.

У цілому громадянське суспільство функціонує та діє для захисту, збереження, досягнення та розвитку самого суспільства та всіх його членів. Громадянським суспільством слід розуміти такий суспільний устрій, у рамках якого створено умови для сприятливого розвитку особистості громадян та громадських асоціацій. Громадянське суспільство є сукупністю недержавних організацій, які ставлять собі за мету реалізації інтересів і потреб людей, які вільно діють у рамках існуючих законів і не піддаються безпосередньому втручання з боку влади. При цьому *Анастасія Ващенко* розглядає громадянське суспільство через призму комунікації, визначаючи його як «тип комунікаційного процесу між громадянином та державою» [, с. 75 [18].

Громадянське суспільство виконує низку функцій, серед яких варто відзначити такі:

- заповнення прогалин в послугах: надання послуг, що не надані адекватно урядом чи бізнесом, особливо маргінальним чи недостатньо представленим групам.

- контроль: громадянське суспільство контролює дії чи поведінку органів публічної влади, звертаючи особливу увагу на корупцію, бюрократизм, порушення прав та нерівність.

- громадянська активність та політична доля: актори громадянського суспільства беруть активну участь у політичному, соціальному та економічному житті суспільства, здійснюють моніторинг та виявлення існуючих проблем, беруть участь у голосуваннях та виборах тощо.

- пропаганда: актори громадянського суспільства активно популяризують ідеї прозорості та підзвітності як уряду, так і бізнесу. Це значно підвищує поінформованість щодо проблем публічної політики.

- інтеграція суспільства: громадянське суспільство поєднує мікрогрупи суспільства за спільними інтересами.

- формування громадянської та політичної відповідальності: громадянське суспільство формує та розвиває таку якість соціалізації індивідів, як громадянськість, яка сприяє переходу до стану усвідомлення власних прав громадян.

- комунікація: формуються зручні, стійкі канали комунікації влади та суспільства, що закріплюються за допомогою правових традицій та механізмів.

- гарантії: громадянське суспільство здатне дати громадськості моральні та соціальні гарантії. Це обумовлено наявністю в органах влади таких якостей, як відкритість та відповідальність, що значно підвищує їхній авторитет в очах населення.

- реалізація інтересів: в рамках громадянського суспільства створюються сприятливі умови для захисту та реалізації інтересів громадян. Громадяни самоорганізуються у співтовариства з метою реалізації таких, що збігаються приватних інтересів його індивідів.

Не можна не помітити, що представлені функції громадянського суспільства значною мірою схожі на ті завдання, які вирішуються в рамках функціонування crowd-майданчиків. Цей чинник визначає громадянське

суспільство як найбільш сприятливе середовище для застосування crowd-технологій.

На застосування crowd-технологій також впливає культура відкритості, яка поступово змінює погляди уряду та приватного сектору на взаємодію та роль, яку громадяни можуть зіграти у підвищенні інноваційного потенціалу. Відкритий, прозорий конкурс, як центральний елемент crowd-технологій, має як позитивні, так і негативні сторони. Позитивний ефект залежить від масштабу аудиторії, на яку націлений заклик: організації мають доступ до великого кола зовнішніх ресурсів, поділяючи ризики та можливості з іншими для взаємної вигоди. Недоліки стають очевидними, коли йдеться про внутрішню роботу crowd-платформ, коли є інформація, яка в результаті опублікування може нести додаткові ризики для самих творців проєкту. А саме, творці crowd-платформ можуть приховувати деякі результати проведеної кампанії через комерційні, політичні чи соціальні бар'єри, з якими надалі можуть зіткнутися як самі творці, так і учасники. Уникаючи звичних, усталених соціальних структур, організації стикаються не лише з величезним потенціалом, а й з анонімною масою учасників: відсутня інформація про те, хто вони, в яких галузях знань вони найбільш компетентні, а також що мотивує їх у короткостроковій, середньостроковій чи довгостроковій перспективі. Даний фактор створює можливість для наявності великої кількості спаму та повідомлень, що не мають відношення до тематики та напрямку crowd-кампанії, що сприяє гальмуванню всіх процесів у рамках реалізації проєкту.

Відсутність бар'єрів з боку органів публічної влади та висока розвиненість громадянського суспільства не є єдиними гарантами розвитку crowd-технологій у публічній сфері. Як вважає *Олена Знаткова*, велике значення відіграє високий рівень довіри та легітимності до органів влади з боку населення [49, с. 77]. Відсутність довіри гарантує низьке залучення нових учасників на crowd-платформи, зниження активності, кількість пропозицій та ідей від учасників буде мінімальною. Громадяни будуть виключати можливість прояву власних ініціатив вирішення спільних завдань, а пошуком та збиранням

інформації, підготовкою варіантів вирішення проблем будуть займатися виключно органи влади, що сприятиме додатковим витратам. У цих умовах повноцінне та найбільш результативне використання всіх можливостей crowd-технологій буде неможливим, crowd-платформи будуть створюватися штучно «згори», а участь у них активних громадян не буде соціально мотивованою.

Отже, виявлені умови застосування crowd-технологій у публічній сфері можна поділити на:

- інституційні (пов'язані з виконанням функцій інститутів публічної влади, їх зовнішніми та внутрішніми трансформаціями, особливостями політичного режиму тощо);
- структурні (пов'язані з удосконаленням функціоналу та компетенцій суб'єктів публічного управління, впровадженням у їхню діяльність нових технологій; появою нових функцій органів публічної влади, націлених на діалог з населенням та ін.);
- інфраструктурні (пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зміною рівня залученості громадян до онлайн-практик; розвитком відкритості та доступності публічної влади, розвитком мережевого суспільства тощо);
- суб'єктно-особистісні (пов'язані з особистісними факторами учасників crowd-платформ, наявністю мотивації до участі в даній діяльності; розвитком комунікації між суб'єктами тощо);
- ресурсні (пов'язані з наявністю коштів та ресурсів для створення та розвитку crowd-проектів; наявністю кадрів та часу для ефективної реалізації crowd-технологій тощо).

### *2.2.3. Бар'єри застосування crowd-технологій в органах публічної влади*

Аналіз зарубіжної літератури свідчить, що виокремлюються 4 ключові категорії бар'єрів застосування crowd-технологій: якість ідей, відсутність чи недостатня фінансова компенсація за ідеї, відсутність згуртованості учасників crowd-платформ та відсутність різноманітності серед учасників. Стає

очевидним, що в умовах публічного управління кількість бар'єрів не може бути обмежена названими чотирма. Аналіз практик застосування crowd-технологій в публічній сфері дозволяє виокремити достатньо велику групу бар'єрів, які можуть бути зведені до таких.

*Бар'єр фінансування.* В умовах російсько-українського збройного протистояння та пов'язаними з ним фінансових обмежень відбувається урізання бюджетів, у т.ч. на здійснення функцій органів публічної влади. Це призвело до ситуації, коли фінанси та можливості плідної роботи в рамках crowd-технологій обмежені. На реалізацію потенційно цікавих, результативних проєктів фінансові кошти у багатьох випадках відсутні, ці проєкти залишаються у форматі ідеї і до громадян не доходять. Щодо реалізації crowd-технології типу збору скарг бар'єр фінансування має ключове значення. Велика кількість отриманих звернень залишаються нереалізованими через недостатні фінансові можливості органів публічної влади або виділення недостатньої кількості бюджетних коштів на сфері життєдіяльності, які пов'язані з отриманими заявами. У цій ситуації crowd-технології реалізуються не повною мірою і трансформуються на майданчик одностороннього процесу надання інформація без подальших рішень органів публічної влади.

*Бар'єр неефективної реклами чи її відсутності.* Принципи crowd-технологій передбачають залучення до процесу максимально можливої кількості учасників. Обмеження, пов'язані з відсутністю просування crowd-проєкту, визначають невисокий рівень його впізнаваності серед громадян. Даний бар'єр здатний створити умови, коли люди не мають можливості отримати інформацію про існування та особливості реалізації конкретного crowd-проєкту, незважаючи на його характеристики, потенціал та особливості. Також рекламна кампанія crowd-проєкту може спровокувати умови, коли інформація про проєкт не сягає цільової аудиторії. Звичайно, crowd-технології націлені на залучення необмеженого кола аматорів, проте, виходячи із заявлених цілей, наявність фахівців у певних галузях є необхідним чинником. Це стосується процесів обговорення та коментування запропонованих цілей,

коли необґрунтовані аргументи з боку учасників можуть сформувати відмінну від реальної картини позицію більшості учасників. Даний фактор може негативно вплинути на реалізацію всього проєкту.

*Мотиваційний бар'єр.* Crowd-технології у порівнянні із іншими управлінськими технологіями, зокрема аутсорсингом, не передбачає фінансову винагороду за виконану роботу як таку. У сучасних реаліях мотивувати людину на виконання будь-якого завдання без фінансової складової досить складно. У цьому плані crowd-технології фінансову складову не ставлять як головну мотивацію для учасників, найчастіше вони навіть обмежені у фінансових можливостях, у зв'язку з чим організатори crowd-проєктів змушені шукати додаткові, низьковитратні інструменти мотивації. Найчастіше мотивами участі у таких проєктах є спільність інтересів та прагнення отримання задоволення. Крім цього, багато людей беруть участь у подібних проєктах в якості хобі та цікавого заняття, займаються пошуком однодумців та нових знайомих, орієнтуються на можливість підвищення власного статусу та самооцінки.

*Бар'єр нерівноцінної конкуренції.* Причиною припинення існування багатьох crowd-проєктів стала поява нових, більш функціональних платформ. В Україні значна частина crowd-проєктів створені під патронажем органів державної влади, у зв'язку з чим для їх реалізації надається значна адміністративна, інформаційна та фінансова підтримка. Однак багато проєктів, що створені на рівні місцевого самоврядування належного рівня підтримки не мають й адміністративний ресурс не впливає на них. Великі бізнес-компанії також цікавляться не всіма існуючими проєктами. Тому реалізація та розвиток подібних crowd-проєктів спирається переважно на професіоналізм команди керівників.

*Технологічний бар'єр.* Найбільшу результативність crowd-технології набувають у рамках функціонування мережі Інтернет. Однак, слід розуміти, що на сьогоднішній день не всі громадяни користуються Інтернетом та сучасними ІКТ. Велика група громадян, особливо похилого віку, індиферентна як до Інтернету, так і всіх процесів, що відбуваються в рамках цієї мережі. Тому

crowd-технології залучають даних громадян меншою мірою, ніж традиційні методи взаємодії з органами публічної влади. Участь у crowd-проектах громадян, які не мають можливості та доступу до мережі Інтернет, обмежена.

*Бар'єр відповідальності.* Crowd-технології є кооперацією широкого кола людей, залучених лише особистою зацікавленістю. Тому взаємна відповідальність часто може бути незначною. Даний фактор здатний вплинути на зниження якості виконання роботи та збільшення термінів. Для вирішення серйозніших завдань погано підходить платформа, у якій обов'язки та компетенції жодним чином не закріплені, а учасники діють у рамках своєї діяльності досить вільно.

*Психологічний бар'єр.* Реалізація crowd-технологій передбачає контроль та управління великими масами людей, а натовп, як відомо, має важку керованість. Також у рамках реалізації crowd-проектів періодично виникають ситуації, коли одні учасники у процесі обговорення маніпулюють думками інших. Найчастіше в crowd-проектах саме найактивніші учасники набувають суспільного визнання, при цьому активність окремого учасника не визначає об'єктивність та високу якість отриманої інформації. Також багато найбільш активних експертів є вузькоспеціалізованими, тому їхні пропозиції вирішення існуючих проблем не завжди є максимально оптимальними.

*Комунікативний бар'єр.* Результативність crowd-технологій багато в чому визначається наявністю взаємодії керівників crowd-проекту й його учасників та ступенем організації зворотного зв'язку. У багатьох проектах спостерігається відсутність зворотного зв'язку, фактично ці проекти є закритими. Наявність даного бар'єру породжує формування та посилення раніше зазначених бар'єрів – психологічного та мотиваційного. Односторонній процес комунікації визначає можливість виникнення недовіри учасників щодо даного проекту. Також недовіра формується в проектах, керівники яких є недоброчесними та непрофесійними. Практичний досвід участі у цих проектах негативно впливає на імідж crowd-технологій загалом.

*Бар'єр часу.* Crowd-проект, що ефективно розвивається, передбачає наявність величезного масиву одержуваної від учасників інформації, у зв'язку з чим виникають певні труднощі в процесі її збору та обробки. Однією з труднощів слід відзначити обробку інформації, що дублюється, і відсіювання спаму. У процесі обробки отриманих від учасників пропозицій та ініціатив необхідно ранжувати інформацію, виключити ініціативи невисокої якості, організувати зберігання інформації, перерозподілити її до відповідальних тощо. На зазначені процедури витрачається значна частина часу. Також відносно багато часу витрачається на прогнозування потенціалу запропонованих ідей та аналіз можливих тенденцій зростання показників. Крім цього, існує ймовірність відсутності контролю за реалізацією crowd-проекту та його кінцевих термінів. Проблеми також викликає процес планування результатів crowd-проекту за кінцевими термінами. Особливо це стосується тих проектів, де результат потрібно надати в досить стислий термін. Оцінити вплив тих чи інших чинників зі сторони практично неможливо, тим більше за відсутності будь-яких зауважень авторів crowd-проектів. Тому найбільш показовими є невеликі проекти, які не фінансуються і не мають підтримки з боку держави. Найчастіше такі проекти завершують своє існування ще на перших етапах підготовки. Керівництвом подібних проектів займаються найчастіше звичайні громадяни, які не мають жодного практичного досвіду у цій галузі. Тому проблеми комунікації та психологічний бар'єр, а також бар'єри часу є вирішальними для успішності та результативності розвитку проекту.

*Бар'єр пріоритету традиційних технологій.* Для нього характерна відсутність самокритики з боку органів публічної влади. Бюрократія зазвичай має низький рівень критичної самооцінки. Регулярними є ситуації, коли посадові особи переконані в ефективності та правоті функціонуючої системи управління, високій якості рішень, що приймаються ними. В межах органів публічної влади та у окремих публічних службовців формується ілюзія можливості вирішення будь-яких проблем вже існуючими технологіями та

методами. Використання інноваційних технологій, зокрема crowd-технологій, не вписується в усталену систему поглядів, а публічна влада у цілому орієнтується на традиційні методи управління. Впровадження нових технологій в органах публічної влади характеризується тривалою апробацією та перевірками, на які будуть витрачені додаткові ресурси. Результат найчастіше оцінюється у короткостроковій перспективі, а для влади здебільше потрібний ефект тут і зараз. Тому, враховуючи потенційні ризики, органи публічної влади вважають за краще обмежуватися методами, які давали результати раніше. Для публічної влади характерна відсутність усвідомлення необхідності застосування нових управлінських та соціальних технологій. Можливий позитивний ефект і продуктивність crowd-технологій у довгостроковій перспективі поступаються короткостроковим результатам традиційних технологій.

*Адміністративний бар'єр.* Адміністративний бар'єр має прояв у закритості реалізації управлінських практик. Органи публічної влади здебільше орієнтовані на самостійне ухвалення ключових управлінських рішень та обмежують можливості впровадження думок громадян в управлінський процес. На перший план виходить першочерговість вирішення проблем, виявлених органами публічної влади самостійно. Прояв громадянської активності неможливий в цих умовах, взаємодія з населенням з питань визначення стратегії розвитку обмежена інтересами органів публічної влади. У цих умовах створюється спотворене уявлення про громадян, формуються занижені оцінки можливого потенціалу «натовпу» при перебільшеній оцінці можливостей впливу та власної значущості органів публічної влади. Від так crowd-технології перетворюються на традиційний монолог влади, що знаходить відгук лише у заздалегідь підготовлених репрезентантів, які не представляють більшість громадян.

*Освітній бар'єр.* Органи публічної влади не мають достатнього досвіду та практики для реалізації максимально результативних crowd-проектів. Враховуючи успішну практику реалізації crowd-проектів за кордоном, органи

публічної влади України здебільше впроваджують crowd-технології виходячи з їхнього прикладу. Актуальним залишається питання якості представлених ідей та пропозицій учасників crowd-проектів. Найчастіше багато пропозицій є неоригінальними, пропоновані рішення знаходяться на поверхні. Роль таких проектів зводиться до нульових показників, результати застосування crowd-технології не досягаються. Також контент, що представляється, може бути апріорі нереалізованим з ряду причин (фінансових, морально-етичних, соціальних та інших), що значною мірою ускладнює процес обробки та аналізу інформації. За відсутності якісних пропозицій crowd-проект перетворюється на формальне співтовариство та імітацію суспільної діяльності, а органи публічної влади приймають заздалегідь сформовані рішення. У зв'язку з цим, органи публічної влади не ризикують акцентувати свою увагу на ідеї «аматорів», довіряючи переважно думкам фахівців.

*Бар'єр фіктивної реалізації.* Ще одним із бар'єрів впровадження crowd-технологій є проблема фіктивної реалізації. Crowd-технологію можна застосувати як фіктивний механізм реалізації певної кампанії з боку суб'єктів публічного управління, а визначальну роль відіграє функція підвищення іміджу і збільшення соціального визнання. У цьому випадку crowd-проект виступає як короткостроковий проект досягнення особистих переваг окремими посадовими особами, інтереси громадськості відходять на другий план. У створенні даних проектів домінує необхідність додаткових згадок у засобах масової інформації для підвищення рейтингів впізнаваності та довіри з боку населення. Також в практиці дуже часто реалізовувалися реалізовані проекти не з метою формування діалогу влади та суспільства, а відповідно до директив вищих керівників. У такому разі crowd-технології трансформуються на технології формального впровадження інновацій для звітності. Також на створення проектів впливає небажання «відставати» від інших органів влади, які вже запровадили подібні платформи. Ці проекти є здебільше короткотерміновими і не мають високих практичних результатів.

*Бар'єр забезпечення прозорості підсумкових результатів реалізації crowd-проєкту.* Цей фактор безпосередньо впливає на рівень довіри з боку учасників проєкту на шанси подальшої співучасті та співпраці. Також можлива відсутність чітко регламентованих прозорих інструментів збору та аналізу пропозицій органами публічної влади, що обмежує можливість контролю. Відсутність прозорого та суворого підтвердження складу та кількості учасників дає можливість органам публічної влади створити позитивну картину масовості залучених учасників проєкту, проте фактично подана статистика не відповідає дійсності. Ця ситуація вводить в оману активну громадськість, що в майбутньому може вплинути на ступінь довіри до органів публічної влади. Усвідомлення маніпуляції стимулює формування низької мотивації до подальшої участі.

*Бар'єр легітимності та недовіри до органів публічної влади.* Досить часто спостерігається відсутність вибудовування партнерських горизонтальних відносин. Crowd-технології передбачають досягнення єдиної мети учасниками, а в умовах недовіри організувати процес взаємодії значною мірою ускладнено.

*Бар'єр пасивності громадян.* Незважаючи на наявність досить успішно реалізованих crowd-проєктів, в рамках яких було налагоджене оперативне інформування, висока інтерактивність та функціональність, більшість громадян все ж таки не бере в них участі. Причини цього можуть полягати у незацікавленості у вирішенні проблеми; застосування інших технологій та механізмів для діалогу з органами публічної влади; недовіра до органів публічної влади; небажання отримання формальних відповідей та відписок; низька результативність прийнятих рішень тощо.

*Бар'єр соціальної та територіальної диференціації.* Crowd-технології найактивніше реалізується у територіальних громадах з центром у великому місті. Це обумовлено наявністю у великих містах таких факторів, як доступ і висока швидкість Інтернету, розвиток ринку реклами, можливістю фінансування crowd-проєктів тощо. Також кількість жителів у сільських

громадах значно нижча, ніж у великих містах. Цей фактор визначає те, що на сільському рівні комунікація відбувається найчастіше в режимі «офлайн», мешканці мають доступ до вирішення існуючих проблем безпосередньо з представниками органів місцевого самоврядування.

Існуючі бар'єри негативно впливають на широке використання crowd-технологій в суб'єктах публічної влади. Правильна постановка завдань та цілей, грамотне управління crowd-проєктом, наявність мотивації та прагнення керівників у розвитку проєкту та наявність на ці цілі можливостей, опрацювання альтернативних рішень виникаючих проблем здатні максимально знизити вплив зазначених бар'єрів. Також для успішного досягнення поставлених цілей, у межах проєкту керівнику необхідні вміння та навички своєчасного та грамотного подолання виникаючих бар'єрів та проблем.

### **2.3. Crowd-практики в публічному секторі: вітчизняний та закордонний досвід**

Паралельно з розвитком теорії crowd-технологій посилюються прикладні аспекти їх використання для вирішення різноманітних завдань. Нові реалії в умовах поширення COVID-19, а також широкомасштабного вторгнення визначили прискорене впровадження цифрових технологій в Україні у різні галузі діяльності людини та збільшення цінності невербальної комунікації. Зростаюча роль мобільного зв'язку та Інтернету забезпечила перехід до цифрової творчості, генерації великої кількості контенту в режимі «онлайн».

Кількість кейсів успішного застосування crowd-технологій у публічній сфері є досить великою та збільшується з кожним роком. Говорячи в цілому вони виконують наступні функції: тестування, контролю, волонтерства, прямої участі, голосування, збору ідей (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Функції crowd-технологій у системі публічної влади

Джерело: авторська розробка

### 2.3.1. Закордонні практики застосування crowd-технологій

У 2010-2011 рр. crowd-технології використовувалися для проведення конституційної реформи в Ісландії. На підставі рішення прем'єр-міністра країни спочатку на спеціальному інтернет-сайті було зібрано ідеї громадян щодо проведення реформи. Потім для розробки нової конституції до Ради з конституційної реформи було обрано 25 представників. Характерною особливістю було те, що членами Ради стали звичайні громадяни, які не були політичними діячами. Незважаючи на те, що Верховний суд Ісландії не визнав вибори до Ради легітимними через наявність деяких технічних проблем під час їх проведення, парламент Ісландії підтримав результати виборів, що забезпечило законні підстави для діяльності Ради. Для підготовки проєкту нової конституції було встановлено двомісячний термін. Різні тексти проєкту

були розміщені Радою в Інтернеті з можливістю залишати коментарі. Громадяни могли надсилати повідомлення до Ради за допомогою електронної та звичайної пошти. Крім того, Рада запрошувала для консультацій професійних експертів та спеціалістів. За допомогою таких crowd-технологій було отримано безліч корисних ідей, значна кількість громадян брала участь у роботі над проектом Конституції, що сприяло широкій суспільній дискусії. У 2012 р. було проведено попередній референдум, внаслідок якого три чверті громадян країни підтримали розроблений таким чином проєкт нової Конституції. Проте проєкт Конституції остаточно не був затверджений парламентом Ісландії [264].

Краудсорсинг як форма участі громадян у рамках стратегії «відкритого уряду» протягом кількох років використовується у США. Стратегія «відкритого уряду» полягає у застосуванні принципів прозорості та безпосередньої участі громадян у державному управлінні. Стратегія реалізується через Національний центр відкритих даних, Національну краудсорсинг-платформу та платформу «Ми – люди», які використовуються для збору та обробки звернень громадян [244].

Окремі федеральні агентства у США самостійно застосовують crowd-технології у своїй діяльності. Прикладом може бути проведення громадського обговорення щодо поліпшення роботи інтернет-сайтів побутових служб. Обговорення проводилося за 12 напрямками та тривало 2 тижні. Використовувалося спеціальне програмне забезпечення, за допомогою якого учасники відповідали на запитання, які були розміщені в Інтернеті. Учасникам обговорення було надано можливість коментувати ідеї, які пропонують інші учасники, та голосувати «за» чи «проти». Учасники групували свої ідеї щодо відповідних напрямів, що дозволяло здійснювати швидкий пошук. До участі у цьому процесі було залучено авторитетних фахівців у цій сфері, які також ділилися своєю думкою та стимулювали інших учасників до більш широкої дискусії. Кожен учасник мав обліковий запис, в якому відображалася активність її власника. За активність нараховувалися бали, з найбільшою

кількістю балів можна було потрапити на «дошку лідерів». Для стимулювання дискусії організатори також використовували насичені діалогові моменти тривалістю близько однієї години. В результаті було отримано близько 440 ідей, 1 700 коментарів та понад 8 000 оцінок від понад 1 000 учасників. Зокрема, учасники дійшли висновку про необхідність структурування зазначених сайтів не у відповідності до структури органів влади, а за принципом зручності пошуку інформації для задоволення потреб громадян [214].

Прикладом успішного використання crowd-технологій у публічній сфері також є проєкт Peer-to-Patent. Він спрямований на підвищення ефективності Бюро з реєстрації патентів та торгових марок США. До впровадження проєкту ця організація характеризувалася достатньо неефективними показниками: тут офіційно працювало 5500 експертів, які оброблялося на рік 420 тис. заявок, деякі заявки розглядалися роками. Peer-To-Patent дозволив у ході пілотного запуску залучити кілька тисяч як професійних експертів так й аматорів, які якісніше та швидко розглядали заявки на патенти, з урахуванням різних настанов через систему голосування. За результатами проєкту вдалося досягти збільшення ефективності діяльності бюро удвічі. У підсумку, 73% патентних контролерів виступили за впровадження такої системи на постійній основі, 59% співробітників Бюро відзначили, що документи, подані учасниками майданчика, суттєво допомагали співробітникам у пошуку рішення. Зараз аналогічні проєкти запроваджені в деяких інших розвинених країнах [243].

У Чикаго crowd-технології почали застосовуватися з 2015 р. під час формування міського бюджету. У зв'язку з необхідністю скорочення витрат мером Чикаго було ухвалено рішення про проведення опитування населення за пріоритетними напрямками бюджету. Ідеї, отримані в результаті опитування, були розглянуті міською владою, а учасники процесу могли спостерігати за тим, що відбувається на crowd-платформі. Наприклад, якщо ідея переміщалася в категорію «розглядається», то зміна її статусу позначалася на crowd-платформі. Якщо приймалося рішення про внесення змін до бюджету

або подібна ідея вже була реалізована в бюджеті, що приймається, то її статус змінювався на «у бюджеті». Інформація також активно поширювалася в соціальних мережах Facebook і Twitter, а також на інтернет-сервісах, що надає послуги з розміщення відео – YouTube, Tik-Tok. Крім досягнення головної мети – формування бюджету відповідно до побажань населення, проведення заходу сприяло також тісному спілкуванню громадян та представників органів влади у рамках crowd-платформи [212]. Колективне формування бюджету стало трендом у США та неодноразово застосовувалося в інших містах та муніципалітетах.

Яскравим прикладом прояву можливостей crowd-технологій було вирішення дефіциту бюджету міста Санта-Круз у Каліфорнії. У 2009 р. це місто зіткнулося з проблемою дефіциту бюджету в 9,2 млн доларів. Ця проблема була вирішена за допомогою застосування технології краудсорсингу, коли влада міста звернулася до населення за допомогою. Був створений проєкт, який орієнтувався насамперед на отримання якісного рішення. Населення допомогло місту проаналізувати фінансову ситуацію, було створено безліч нових ідей та рішень для усунення дефіциту, а потім використано онлайн-платформу для виявлення найбільш якісних пропозицій шляхом голосування. Таким чином, за допомогою менше 10% населення місто отримало якісні рішення, і дефіцит був усунений. Даний приклад наочно демонструє також і те, що crowd-технології дозволяють публічним установам працювати поза традиційними методами, залучаючи громадян до участі вирішення долі міста інноваційними способами [272].

В межах закордонного досвіду впровадження crowd-проєктів, виходячи з таких параметрів, як кількість залучених учасників та механіка інтеграції населення до проєктного управління, доцільно звернути увагу на платформи «SpeakUp Austin!» та «Calgary Engage».

SpeakUp Austin – проєкт, який реалізує влада міста Остін – столиця штату Техас. Мета, що декларується на даній платформі, – «представити Остін як співтовариство, в якому усунути бар'єри для участі громадськості, всі голоси

почуті, шановані і включені у процес». Меню пропонування до обговорення ініціатив на даній платформі поділено на рубрики за галузевим принципом: питання інфраструктурного розвитку, наприклад встановлення безпечних огорож у місті, та регулювання податків та зборів перемешуються з гострими соціально значущими темами рівності прав, захисту від насильства, дискримінації тощо (від екзотичного питання, пов'язаного із захистом права на носіння натурального волосся, до проблематики захисту орендарів від виселення, боротьби з ненавистю щодо жителів азіатського чи тихоокеанського походження). Слід зазначити, що на порталі з кожного питання передбачена організація очних офлайн- та онлайн-обговорень, графік яких доводиться до громадян, які цікавляться тим чи іншим питанням, завчасно на відповідній вкладці інтернет-платформи. Проєкт SpeakUp Austin передбачає можливість перегляду тієї чи іншої ініціативи аж до відмови від неї [272].

Calgary Engage – канадський проєкт, що реалізується владою міста Калгарі й орієнтований на залучення широкого загалу до вирішення муніципальних завдань. Так, наприклад, влада муніципалітету ініціює діалог з населенням з питань зміни благоустрою міста чи нових нормативних ініціатив. Crowd-майданчик дозволяє мешканцям озвучити власні ідеї, уточнити наміри влади чи залишити коментарі. Початковий текст документа, представлений на порталі для колективного обговорення, доповнюється ініціативами громадян та знову потрапляє на мережеві ресурси. Лише після того, як технічно стає можливим врахувати всі зауваження користувачів (активних громадян), документ потрапляє на доопрацювання владі. З точки зору типології можливих crowd-проєктів, Calgary Engage належить до crowd-воутингу. Основний меседж проєкту втілюється у двох слоганах, розміщених на банерах головної сторінки portalу – «Важливі діалоги. Інформовані рішення» та «Вступай до діалогу», які передають ідею артикуляції думок мешканців щодо конкретної проблематики, яку ініціює влада. Алгоритм канадського проєкту дозволяє ще

на етапі початкової ініціативи доопрацювати концепт із урахуванням висловлювань жителів [211].

### *2.3.2. Вітчизняні практики застосування crowd-технологій*

В останні кілька років і в Україні спостерігається тенденція активного застосування проєктів, схожих за своєю сутністю із західними практиками впровадження технологій crowd-технологій у публічне управління. В інформаційно-комунікаційному полі країни з'являються окремі платформи, що ґрунтуються на принципах взаємодії влади та суспільства за допомогою широкого використання цифрових технологій. У вітчизняній літературі певною мірою проаналізовані приклади використання crowd-технологій на муніципальному, регіональному та загальнонаціональному рівні (Див., напр.: [1], [39], [58], [120], [188]).

Зокрема, в межах офіційної стратегії «держава в смартфоні» Міністерством цифрової трансформації України у 2020 р. був запущений мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави «Дія» (скорочення від «Держава і я»). Окрім надання адміністративних послуг він дозволяє здійснювати опитування громадян. Так, незважаючи на воєнний стан, у лютому 2023 р. було проведення опитування щодо 8 березня, у квітні 2023 – щодо нової назви Південної залізниці та кандидатів до національного журі на Євробачення-2023.

Аналогічні системи інтерактивних опитувань широко представлені й на місцевому рівні. Зокрема, в м. Одеса створено муніципальну онлайн-платформа «Соціально активний громадянин», що включає до себе кілька напрямків, спрямованих на взаємодію влади з територіальною громадою та участю містян в управлінні містом. Це:

сервіс подачі електронних петицій (можливість подати колективні звернення до органів влади абсолютно з будь-якого приводу);

громадський бюджет (будь-хто може подати ідею, одесити шляхом електронного голосування оцінюють проєкти, а місто в рамках бюджетного фінансування оплачує з міського бюджету реалізацію обраних ідей);

громадське обговорення (за принципом проведення громадських слухань, тільки в електронний спосіб).

На цій онлайн-платформі вже зареєстровано понад 80 тис. містян, активні городяни висловили понад 2 млн думок з найбільш значущих питань життєдіяльності міста, лише у 2023 р. на голосування було виставлено 24 питання [179].

У 2021 р. в межах дослідження та за сприяння Асоціації дослідників державного управління та Фінського фонду місцевого співробітництва нами було проведення опитування керівництва територіальних громад Одеської області, а також керівників підприємств, установ, організацій, що належать до спільної власності територіальних громад щодо використання визначених у п. 2.1.5. crowd-технологій (табл. 2.6.). Опрацювання отриманих результатів також здійснювалося через crowd-технології.

Таблиця 2.6.

Використання crowd-технологій в організаціях місцевого самоврядування  
Одеської області (за виключенням м. Одеси)

Форми crowd-технологій (в опитувальному листі були надані роз'яснення та приклади застосування зазначених технологій)	Міські громади (18 громад)	Селищні громади (25 громад)	Сільські громади (47 громад)	Районні ради (7 рад)	Комунальні установи, заклади підприємства, організації обласної ради (загалом 177)
<i>Фінансові crowd-технології</i>					
краудспонсоринг	13	8	14	1	36
крауддонатинг	10	5	12	1	28
краудлендінг	-	-	-	-	-
краудінвестинг	-	-	-	-	-

<i>Кадрові crowd-технології</i>					
краудстаффінг	2	-	-	-	5
краудрекрутинг	-	-	-	-	1
краудтренінг	-	-	-	-	-
краудхантінг	-	-	-	-	3
краудассесмент	9	-	-	-	6
<i>Оптимізаційні crowd-технології</i>					
краудмаркетинг	1	-	-	-	11
краудобчислення	3	1	-	-	6
краудстормінг	18	20	38	1	5
краудфорсайт	18	20	38	1	5
краудтестинг	6	3	5	-	27
краудкреейшн	2	1	-	-	14
краудвікі	3	-	-	-	6
краудактив	18	24	46	-	63
краудфіксінг	18	23	31	6	19
краудсерчінг	-	-	-	-	-
краудмепінг	-	-	-	-	1
краудсолвінг	4	-	-	-	33
краудвоутінг	18	25	47	6	46

Окреме дослідження було проведене серед керівників органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ, організацій м. Одеси (табл. 2.7.):

Таблиця 2.7.

Використання crowd-технологій в організаціях місцевого самоврядування м. Одеси

Форми crowd-технологій (в опитувальному листі були надані роз'яснення та приклади застосування зазначених технологій)	Органи місцевого самоврядування (47 органів)	Комунальні підприємства (37 КП)	Комунальні некомерційні підприємства охорони здоров'я (39 НКП)	Комунальні установи (19 КУ)	Комунальні заклади освіти, культури та спорту (326 КЗ)
краудспонсоринг	12	3	36	4	241
крауддонатинг	15	2	6	2	234
краудлендінг	1	1	2	-	-
краудінвестинг	-	-	4	-	-

<i>Кадрові crowd-технології</i>					
краудстаффінг	-	-	7	-	29
краудрекрутинг	-	-	4	-	12
краудтренінг	1	-	-	-	6
краудхантінг	-	4	-	-	8
краудассесмент	15	-	-	-	42
<i>Оптимізаційні crowd-технології</i>					
краудмаркетинг	-	5	33	-	157
краудобчислення	2	-	-	-	49
краудстормінг	29	6	31	-	140
краудфорсайт	28	5	24	-	85
краудтестінг	26	13	35	3	303
краудкреейшн	4	1	-	-	142
краудвіки	-	-	-	-	27
краудактив	42	11	39	12	305
краудфіксінг	16	2	4	1	191
краудсерчінг	39	3	1	2	-
краудмепінг	-	-	-	-	-
краудсолвінг	27	-	-	-	293
краудвоутінг	18	25	47	6	315

Аналіз зазначених даних свідчить, що ті чи інші crowd-технології використовуються значною кількістю організацій, що перебувають у віданні територіальних громад. Такі форми як спонсорство (краудспонсоринг), пожертвування коштів на окремий проєкт (крауддонатинг) практикують переважно заклади соціокультурної сфери, для яких властива нестача бюджетних коштів. В ринкових умовах некомерційні підприємства з охорони здоров'я поступово намагаються використати додаткові фінансові ресурси на умовах отримання прибутку від вкладених коштів (краудлендінг, краудінвестінг). Визначення фінансових crowd-технології органами місцевого самоврядування, на наш погляд, стосувалися не їх безпосередньо, а підвідомчих ним закладам або утвореним ними позабюджетними фондами. Кадрові crowd-технології, внаслідок законодавчих норм щодо служби в органах місцевого самоврядування, також здебільше використовувалися комунальними установами, які намагалися залучити якомога більш кваліфікованих працівників. Високий рівень краудмаркетингу пов'язаний із системою «гроші ходять за пацієнтом та за дитиною». Необхідність розробки стратегічних планів обумовили високі показники таких форм як краудстормінг

та краудфорсайт, адже широке залучення громадян передбачене відповідними методиками. Конкурентні умови, а також методики оцінки ефективності діяльності органів влади обумовили поширеність такої форми як краудтестинг. Традиційно переважна більшість організації комунальній сфері використовує краудактив у форматі толок та т.зв. суботників. Умови пандемії та воєнного стану обумовлюють поширеність краудфіксінгу у вигляді масового залучення громадян до волонтерської роботи. Нарешті, законодавчі вимоги щодо попереднього обговорення проєктів рішень, наприклад щодо об'єднання територіальних громад, голосування за перейменування топонімів, громадського бюджету тощо забезпечили високі показники щодо краудсолвінгу та краудвойтингу.

Отже, вітчизняний досвід застосування crowd-технологій підтверджує висновок *Андрія Гвоздецького*, що їх запровадження «сприятиме комплексному розвитку громадянського суспільства: державні інститути зможуть делегувати частину функцій активним учасникам суспільства, а суспільство отримує спосіб контролю представницьких органів і реальні механізми здійснення безпосереднього народовладдя – громадяни отримують ресурс, який надає змогу безпосередньо брати участь у виробленні державної політики, вирішенні поточних питань, здійсненні контролю, суспільство отримує ініціюючий вплив на економічні, політичні, соціальні, культурні та інтеграційні процеси в державі» [26, с. 305]

Одночасно, порівнюючи вітчизняні та закордонні crowd-проєкти неможливо не помітити досить суттєву різницю між ними. Зокрема, закордонні crowd-проєкти, на відміну від українських, не обмежують коло обговорюваних ініціатив питаннями інфраструктурного розвитку, а активно включають до них проблематику расової, національної та соціальної нерівності, захисту прав певних соціальних верств міських спільнот, що потенційно має значний конфліктний потенціал при обговоренні або після обговорення. Окрім цього, вітчизняні муніципальні crowd-ресурси досить часто обмежуються правом громадськості зробити вибір із заздалегідь сформульованих органами

влади альтернатив. Даний алгоритм мінімізує залучення активних користувачів у процес розробки та прийняття управлінських рішень. На цьому фоні закордонні аналоги, навпаки, на підставі інтернет-голосування учасників дозволяють коригувати ті чи інші ініціативи влади на початковій стадії їхнього формулювання та оцінки їхньої необхідності як такої.

Введення 24 лютого 2022 р. воєнного стану та обставини російсько-українського збройного конфлікту значним чином вплинуло на використання crowd-технологій. Зазначеному сприяли наступні чинники:

високий рівень громадянської активності та відповідальності населення обумовлений намаганням протистояти російській агресії;

високий ступінь розвиненості громадянського суспільства, особливо сектору волонтерства у період, що передувало повномасштабному російському вторгненню;

культура відкритості, що культивувалася владою за підсумками Революції гідності 2014 р.;

високий рівень довіри до воєнної організації держави та легітимності влади у цілому, що виступила центром єднання суспільства;

наявність інформаційного та мережевого суспільства, що активно запроваджувалося в Україні внаслідок активної політики децентралізації та діджиталізації попередніх років;

високий рівень розвитку Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій, у т.ч. за наслідками урядової політики «держава у смартфоні» та епідемії COVID-19.

Crowd-технології є корисними в умовах воєнного стану, оскільки вони дозволяють швидко залучати велику кількість людей для вирішення невирішуваних проблем та завдань. З іншого боку, воєнний стан супроводжується обмеженнями свободи слова та дій громадян, що може ускладнити впровадження crowd-проектів. Крім того, умови воєнного стану можуть створювати додаткові виклики, такі як проблеми з безпекою та доступом до інтернету.

В умовах воєнного стану найбільше поширення набув crowd-фандинг у різних формах. Одними з найбільш відомих у цьому напрямі є утворений ще у 2015 р. Фонд «Повернись живим», що позиціонує себе в якості фонду компетентної допомоги армії. Фонд закуповує різне обладнання, яке допомагає рятувати життя військових, наприклад, тепловізійну оптику, квадрокоптери, автомобілі, системи спостереження та розвідки. Фонд «Повернись живим» став першою благодійною організацією в Україні, яка отримала ліцензію на закупівлю та імпорт товарів військового та подвійного призначення. З 2015 р. Фонд зібрав понад 6,6 млрд грн на потреби Сил оборони. Фонд має прозору фінансову звітність, і кожна пожертву та закупівлю можна відстежувати в режимі реального часу. Широко відомими стали наступні краудфандингові проєкти Фонду «Повернись живим»:

- Екіпірування для льотчиків (зібрано 31 млн грн, щоб покрити потребу армійської авіації у вогнетривкій формі та авіаційних шоломах);
- 10 мільйонів для панів із Криму (зібрано 10 млн грн для 10-ї сакської морської авіаційної бригади);
- Довгі руки Територіальної оборони (зібрано 333 млн грн для створення у тро розвідувально-ударних комплексів (рук) зі 120-мм мінометами);
- Ліга аеророзвідки (зібрано 10 млн грн на 3 мобільні пункти управління Бпла);
- Тримаю! (зібрано 20,8 млн грн на навчально-тренувальні комплекси з такмеду);
- Око за око 2. Озброїмо тро до зубів! (збирається 400 млн грн на автоматичні гранатомети, крупнокаліберні кулемети і 82-мм міномети для тероборони);
- Кіберзбір для ЗСУ (збір 50 млн грн для облаштування дата-центру у одній з частин ЗСУ) [189].

Широко відомим в Україні також став Фонд Сергія Притули завдяки crowd-проекту «Народний Байрактар» у червні 2022 р. У підсумку всього за три дні вдалося акумулювати 600 млн грн. Після завершення збору коштів виробник дронів Baykar оголосив, що відправить в Україну три дрони безкоштовно за умови, що всі зібрані кошти будуть передані благодійним організаціям, які допомагають біженцям як в Україні, так і за її межами. Внаслідок зазначеного С.Притула оголосив, що зібрані гроші були витрачені на укладання угоди з ІСЕУЕ, фінським виробником супутників. Ця угода дає Міністерству оборони України повний доступ до всіх систем та всіх можливостей одного із супутників ІСЕУЕ, які знаходяться на орбіті над Україною. Безпілотники Bayraktar також прибули в Україну і були відправлені для виконання бойових завдань [115].

Управління персоналом в умовах воєнного стану має свої особливості порівняно з управлінням персоналом в мирний час. До основних особливостей належать наступне:

надзвичайна важливість мотивації та збереження персоналу, адже умови воєнного стану можуть бути дуже складними та небезпечними для кадрового складу, тому його моральний дух та мотивація мають бути високими. Від так необхідно забезпечити допомогу для сімей військовослужбовців, зберігати духовність та здоров'я персоналу, стимулювати його до успішного виконання завдань;

внаслідок непередбачуваності та динамічності обставин воєнного стану необхідно планувати та прогнозувати кадрові ресурси з великою уважністю та точністю;

воєнний стан потребуватиме від персоналу додаткових знань, навичок та компетенцій, що передбачає забезпечення навчання та підготовку персоналу, а також розвивати їхні здібності та кар'єрні можливості;

умови воєнного стану вимагають швидких та точних комунікацій між різними підрозділами, тому необхідно забезпечити ефективну систему

комунікацій та узгодження, підтримку постійного зв'язку з підрозділами та працівниками;

нестача персоналу внаслідок виїзду в інші регіони та за кордон у зв'язку із загрозою життю внаслідок бойових дій;

необхідність швидкого заміщення посад внаслідок формування нових органів управління;

заміщення цивільного персоналу військовими та втрачання компетенцій у сферах управління;

обставини воєнного стану можуть бути дуже небезпечними, тому головним пріоритетом управління персоналом є забезпечення безпеки та здоров'я працівників через регулярні перевірки стану здоров'я та психологічного стану, забезпечення необхідної медичної допомоги, вчасного попередження про небезпеку та проведення навчання з безпеки тощо.

Додатковою можливістю вирішення зазначених проблем є, безумовно, crowd-технології.

Так, широко відомою в Україні є т.зв. «Гвардія наступу» – широка програма рекрутингу, яку запровадило Міністерство внутрішніх справ України у лютому 2023 р. з метою створення нових штурмових бригад в складі Національної гвардії України, Національної поліції України та Прикордонної служби України. Головна мета програми полягає у звільненні тимчасово окупованих Росією територій України. Фактично, це передбачає відтворення територіальних органів національної поліції та інших служб МВС на окупованих територіях. За наслідками crowd-кампанії була поповнена бригада Національної гвардії України «Азов», створені бригади оперативного призначення «Буревій», «Спартан», «Рубіж», «Червона калина», «Кара-Даг», штурмова бригада «Лють», а також мобільний прикордонний загін «Сталевий кордон» [25].

Crowd-технологій стали також ефективним інструментом для залучення нових людей до військ територіальної оборони. Після прийняття Закону України «Про основу національного спротиву» [150] досить швидко були

сформовані добровольчі формування територіальних громад як воєнізовані підрозділи, що сформовані на добровільній основі з громадян України, які проживають у межах території відповідних територіальних громад. Зазначене було зроблене за допомогою мережі інформаційних технологій, зокрема, соціальних мереж, де можна було швидко та ефективно зв'язатися з потенційними добровольцями та розповсюдити інформацію про набір.

Однак, варто відзначити, що воєнний час може створювати складнощі у використанні кадрових crowd-технологій. Наприклад, люди можуть не бажати ризикувати своїм життям й не виявляти високий рівень активності щодо заняття посад, які пропонуються. Крім того, існує ризик, що кадрові crowd-технології можуть призвести до відбору людей, які не мають необхідної підготовки, у т.ч. фізичної та психологічної, а також досвіду, що може призвести до погіршення результатів їх використання. У воєнний час конфіденційні дані є особливо важливими та вимагають високого рівня захисту, проте використання кадрових crowd-технологій може призвести до зламу баз даних, витіку інформації або доступу неї з боку несанкціонованих осіб. Крім того, в обставинах воєнного часу можуть виникати ситуації, коли важливо мати повний контроль над діями та рішеннями осіб, які беруть участь у військових операціях. Кадрові crowd-технології можуть ускладнити такий контроль, оскільки учасники можуть бути розкидані по різних місцях та мати різний доступ до інформації.

Умови воєнного стану можуть суттєво змінювати підходи до маркетингу, у тому числі й краудмаркетингу. Основним завданням краудмаркетингу в таких умовах буде забезпечення потреб військових частин та населення відповідними товарами та послугами, а також збільшення рівня свідомості про потребу в захисті та безпеці. Краудмаркетинг може допомогти у реалізації цих завдань, зокрема шляхом залучення військових та громадськості до активної участі у маркетингових кампаніях. Однак, при цьому варто враховувати, що краудмаркетинг може включати збір та обробку великої кількості даних, тому необхідно забезпечувати їх безпеку та захист від можливих кібератак. Важливо

звертати увагу на те, які повідомлення та способи комунікації використовуються у краудмаркетингових кампаніях, оскільки вони можуть по особливому впливати на психологічний стан та емоції аудиторії під час воєнних дій. У воєнний час особливо важливо дотримуватися моральних та етичних норм, оскільки це може впливати на військову дисципліну та відносини з населенням. Зокрема, яскравим прикладом краудмаркетингу стали дії ДП «Укрпошта» щодо випуску філателістичної продукції присвяченої подіям повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Марки «Русській воєнний корабль, іді ...!», «Русській воєнний корабль, всьо!», «Доброго вечора, ми з України!», «ПТН ПНХ» створювалися з використанням думок широкого загалу, у т.ч. через систему «Дія» та викликали неабиякий ажіотаж у громадян, які годинами чекали в чергах, аби їх купити.

У воєнний час, досить корисним для розв'язання різноманітних завдань, пов'язаних зі збором, аналізом та поширенням інформації, а також з вирішенням питань логістики та управління ресурсами є краудобчислення. Наприклад, військові вже використовують краудобчислення для збору інформації про позиції ворожих військ та руху техніки на ворожій території через аналіз соціальних мережах. Зазначена інформація збирається та аналізується на основі засобів штучного інтелекту та машинного навчання. Краудобчислення є корисною технологією для управління ресурсами, такими як паливо, їжа боєприпаси тощо. У соціальних мережах України є численними випадки, коли військові створюють замовлення на ресурси та залучають громадські організації та громадян до доставки та розподілу ресурсів. Загалом, як засвідчив досвід російсько-українського збройного протистояння краудобчислення є вкрай корисним для військових дій, оскільки дозволяє швидко та ефективно залучати велику кількість людей до розв'язання завдань, що дозволяє економити ресурси та збільшувати швидкість виконання завдань. Проте, варто пам'ятати про питання конфіденційності та безпеки даних, оскільки у воєнний час вони можуть бути особливо важливими.

У воєнний час краудстормінг є корисним для розв'язання різних завдань, пов'язаних, насамперед, з технологічним розвитком, розробки інноваційних рішень в галузі озброєнь та військової техніки. Зокрема, в Україні існують відкриті форуми та платформи для обговорення ідей та співпраці з експертами з різних галузей. Завдяки цьому були швидко знайдені рішення щодо пристосування цивільної техніки до умов ведення бойових дій. Проте, знову-таки, варто пам'ятати про питання безпеки та конфіденційності даних, оскільки воєнний час є особливо небезпечним у цьому відношенні.

У реаліях України краудфорсайт попри його відкриту форму був у ряді випадків корисним для прогнозування можливих воєнних ситуацій та дій ворога. Це дозволяло створити плани дій для відповіді на можливі загрози та зменшити ризики поразок на полі бою.

Завдяки використанню технології краудтестингу військові України досить швидко перевірили дієвість військових додатків на мобільних пристроях, які використовуються для передачі даних та комунікації між військовими підрозділами. Це дозволило виявити помилки та проблеми з безпекою, що могли стати причиною поразок на полі бою. Крім того, краудтестинг був використаний для тестування військових дронів та інших автономних систем, що використовуються для розвідки та атаки. Це дозволило виявити проблеми з їх безпекою та функціональністю, які призводили до втрати дронів. Проте, краудтестинг здійснюється в колі самих військових й тут важливо забезпечити конфіденційність учасників краудтестингу, щоб не поставити їх у небезпеку.

В Україні краудкреейшн був використаний для створення нових ідей для захисту військових об'єктів та місць розташування військ, зокрема сітки-рабиці для захисту від дронів-камікадзе. Крім того, краудкреейшн може бути використаний для розробки нових військових технологій та зброї. Учасники можуть пропонувати нові концепції бойових машин, броні та зброї, які можуть забезпечити перевагу на полі бою.

Як зазначалося, краудвікі - спільне створення текстових документів, у тому числі виправлення та редагування є однією з crowd-технологій. Як відомо, у Вікіпедії кожен має можливість писати та редагувати статті, але існує суворая система контролю, щоб забезпечити дотримання правил енциклопедії. Нові статті перевіряються, а учасникам (за весь час існування української Вікіпедії у ній були зареєстровані 686 394 дописувачів), які набули досвіду, надаються «прапори» для додаткових можливостей. На сайті є рівень адміністратора, який може відновити видалені статті та обмежити редагування, якщо вносяться вандалські правки або починається «війна правок». У разі конфлікту учасники можуть звернутися до посередника чи третейського суддівства, а найвищий рівень вирішення суперечок – це Арбітражний комітет.

В умовах російсько-української війни Вікіпедія стала об'єктом протистояння проросійських та проукраїнських дописувачів, зокрема щодо визначення подій як «російське вторгнення в Україну» та інших подій 2022-2023 рр. [21]. Як свідчить аналіз, Вікіпедія обмежила використання російських джерел у висвітленні подій воєнного стану, що робить її не лише об'єктивним ресурсом, але й обмежує можливості російської пропаганди та створює український погляд на ситуацію. Також учасники краудвікі створюють статті про військові бази, зброю, військову техніку та стратегії, які використовуються військовими. Краудвікі є корисною технологією й для інформування громадськості про те, що відбувається на фронті, а також для збору та аналізу інформації.

Переклад текстів, відео або зображень, збір даних тощо, що є краудактивом, в умовах воюючої України неодноразово використовувався для залучення волонтерів щодо збору та розповсюдження важливої інформації про дії військ та небезпеки, що виникають для мирних жителів. У зв'язку із постачанням зброї з різних країн через краудактив дуже швидко було здійснене перекладання численних інструкцій поводження з різними видами озброєння та техніки.

В умовах збройного протистояння в Україні краудфіксінг використовується для ремонту транспорту на цивільних СТО та майстернях, нескладному ремонті зброї, ремонті комунікаційного та медичного обладнання, що використовують військові, масової роздачі гуманітарної допомоги, виготовленні консервації (тушонки, заготовок для борщу тощо), засобів опалення та освітлення у польових умовах, плетіння маскувальних сіток, навіть, надання банно-пральних послуг. Умови воєнного конфлікту можуть бути дуже складними, тому використання краудфіксінгу вимагає обережного підходу та забезпечення безпеки волонтерів. Важливо забезпечувати також необхідний рівень координації між волонтерами та військовими, щоб надати ефективну допомогу задля успішного ведення воєнних дій.

В Україні існує кілька краудсервісних платформ через які здійснюється пошук поранених та загиблих військовослужбовців на полі бою та в госпіталях. Також відбувається пошук цивільних осіб, які зникли в зоні конфлікту, пошук заручників та полонених військових. При цьому необхідно пам'ятати про важливість дотримання прав людини та міжнародного гуманітарного права при проведенні пошуку та допомозі у воєнний час.

Технологія краудмепінгу (народне картографування) є дуже ефективною в екстремальних ситуаціях, коли оперативна інформація про займання, снігові замети, підтоплення, руйнування внаслідок обстрілів може виявитися вирішальною. Зокрема, на основі зазначеної технології утворений найбільш важливий ресурс щодо реальної обстановці на лінії бойового зіткнення – [Deepstatemap.live](http://Deepstatemap.live).

В Україні з 2014 р. діє проєкт «Стоп терор», як приклад краудсолвінгу, за допомогою якого будь-який громадянин може залишити інформацію про терористів на підставі чого відповідні силові структури приймають рішення [182]. В межах ресурсу діє категорія «Терористи на опізнання», що надає змогу громадянам не тільки опізнати терориста, а й надати свідчення щодо його участі у незаконних збройних формуваннях. Близьким до нього є сайт

«Миротворець» [105]. Сайт позиціонує себе як інтернет-представництво Центру досліджень злочинів проти основ національної безпеки України, миру, безпеки громадян. Він містить відкриту базу даних людей зібрану як нелегальним шляхом, так й засобами розвідки за відкритими джерелами, що здійснили або підозрюються у здійсненні злочинів проти державності України. Незважаючи на його критику, ресурсами сайту користуються силові структури України.

В межах офіційної стратегії «держава в смартфоні» Міністерством цифрової трансформації України у 2020 р. запущений мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави «Дія» (скорочення від «Держава і я»). Окрім надання адміністративних послуг він дозволяє здійснювати опитування громадян, що є типовим прикладом краудвойтингу. Так, незважаючи на воєнний стан, у лютому 2023 р. було проведення опитування щодо 8 березня, к квітні – щодо нової назви Південної Укрзалізниці та кандидатів до національного журі на Євробачення-2023.

Таким чином, умови воєнного стану в Україні призвели не до згортання crowd-технологій, як це спостерігалось в зонах інших військових конфліктів, а навпаки – до їх бурхливого розвитку в різних сферах воюючої країни.

### **Висновки до розділу**

Технологією врядування є систематичне застосування методів, інструментів, процесів та знань для ефективного та ефективного управління організацією, проектом, ресурсами чи процесами. Однією із сучасних технологій врядування є crowd-технології, що ґрунтуються на залученні масової аудиторії, або «натовпу» (crowd) на засадах публічної оферти, до виконання певних завдань, вирішення проблем чи створення контенту.

Використання crowd-технологій є багато в чому наслідком конвергенції управлінських технологій у бізнес сфері та у публічному секторі. Незважаючи на спільні риси (орієнтація на інновації, зниження витрат, підвищення ефективності, забезпечення відкритості та прозорості тощо), crowd-технології

у публічній сфері мають суттєві відмінності від їх застосування у бізнес-сфері, основними з яких є:

за метою: органи публічної влади використовують crowd-технології для залучення громадськості до процесів прийняття рішень, вирішення суспільних та соціальних проблем або створення інноваційних проєктів, спрямованих на загальне благо. З іншого боку, застосування crowd-технологій у бізнес-секторі пов'язано з покращенням продуктів, дослідженнями ринку, розробкою ідей або вирішенням конкретних завдань, які можуть допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною та прибутковою;

за масштабом: в публічному секторі crowd-технології орієнтовані на широку громадськість, включаючи громадян, експертів, некомерційні організації тощо, в той час як у бізнес секторі crowd-технології спрямовані на залучення клієнтів, співробітників або спеціалізованих спільнот;

за процедурами: у публічній сфері crowd-проєкти є переважно формальними, вимагають дотримання правил та законів, з іншого боку, у бізнесі crowd-технології є гнучкими, з фокусом на швидкому типуванні та адаптації до змін на ринку;

за наслідками: в органах публічної влади рішення, що прийняті через застосування crowd-технологій можуть мати довгострокові соціальні та економічні наслідки; в бізнесі фокус спрямований на більш швидкі результати та адаптацію до ринкових умов, що змінюються.

Використання crowd-технологій у публічному управлінні має свої потенційні недоліки, у т.ч.: неспеціалізований досвід учасників; проблеми конфіденційності та безпеки; непередбачуваність часу виконання; неоднорідність учасників; проблеми етики та справедливості; завищеність громадських очікувань; неоднозначність відповідальності тощо.

Закордонна та вітчизняна практики використання crowd-технології в публічній сфері свідчить, що через них вирішуються наступні завдання та функції: тестування (перевірка громадянами послуг, що надаються органами публічної влади), контролю (оцінка громадянами якості здійснення функцій

органів публічної влади), волонтерства (самостійна участь громадян у вирішенні існуючих соціальних проблем), прямої участі (безпосереднє залучення громадян до політико-управлінського процесу), голосування (за проєкти рішень органів публічної влади), збору ідей (збір звернень громадян, фіксація існуючих проблем, які вимагають вирішення з боку органів публічної влади).

Матеріали розділу додатково висвітлені у наступних публікаціях авторки: [168; 267; 171;170].

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Crowd-концепція у нашому розумінні – це підхід до генерації ідей, пошуку рішень, реалізації певних функцій силами спільноти зацікавлених суб'єктів, що ґрунтується на спеціальних технологіях та методології колективної взаємодії, спрямованих на вирішення завдань різного рівня складності. Таким чином, у практичному плані crowd-технології є цілеспрямованим та таким, що постійно відтворюється підходом до організації діяльності різних суб'єктів, що і є суттю управлінської діяльності.

У зв'язку із цим, у третьому розділі нашого дослідження треба приділити особливу увагу організаційним аспектам застосування crowd-технологій з акцентом на інституціях місцевого самоврядування. Такий аналіз важливий із кількох причин. По-перше, crowd-технології не можуть існувати без групи людей. Там, де є група – є взаємодія між окремими індивідуумами. Тому спираючись на уявлення сучасного публічного менеджменту, crowd-технології можуть розглядатися з позиції управління організаціями. По-друге, вивчення crowd-технологій з погляду публічного менеджменту здатне підвищити ефективність їх запровадження, у т.ч. це дозволить мінімізувати кількість невдалих crowd-проектів в організаціях місцевого самоврядування.

#### **3.1. Організаційні чинники використання crowd-технології в структурах місцевого самоврядування**

##### *3.1.1. Базові принципи та підходи до застосування crowd-технологій на рівні організацій*

Публічний менеджмент – це область управління, яка займається організацією та управлінням публічними організаціями, а також наданням публічних послуг. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з

організацією публічних структур, формуванням та реалізацією політик, управлінням ресурсами та забезпеченням якісних послуг для суспільства. Публічний менеджмент також включає аспекти управління людськими ресурсами, розробку стратегій, оцінку результатів і управління змінами в публічних організаціях. Таким чином, як цілком слушно зазначає *Наталія Корсікова*, під публічним менеджментом розуміється діяльність, орієнтована «на реалізацію загальних (публічних) інтересів, що здійснюється певними суб'єктами – органами державної влади та органами місцевого самоврядування, з використанням підприємницьких та інноваційних видів управлінської діяльності, характерних практиці управління в приватному секторі економіки [с. 112 [74].

У зв'язку із останньою тезою привертає також на увагу думка *В'ячеслава Дзюндзюка* про те, що «якщо державні службовці будуть вважати себе менеджерами, а не адміністраторами, то зміниться і їхнє ставлення до своєї роботи – вони стануть більше піклуватися про досягнення результатів, а не тільки лише про виконання вказівок і розпоряджень, стануть шукати нетрадиційні, більш ефективні шляхи вирішення проблем, що виникають, замість суворого дотримання процедур. Зміниться і ставлення до клієнтів – їхні потреби і вимоги вийдуть на перший план» [37, с. 10].

Як зазначав свого часу класик управлінської науки *Пітер Друкер (Peter Drucker)* менеджмент – це «особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу» [261, р. 18]. Як можна помітити, у зарубіжній літературі автори також постійно згадують crowd-проекти як «організований натовп». Більше того, вони ще більшою мірою, ніж класичні організації, заслуговують на право цієї перспективи, тому що іноді над створенням цінності в crowd-проекті працюють мільйони людей. Таким чином, з урахуванням проаналізованих вище робіт з crowd-технологій та визначення публічного менеджменту стає можливим розглянути crowd-технології як застосування особливих методів, принципів роботи та інструментів, які трансформують неорганізований та

необмежений натовп (тут може бути набагато більша кількість осіб, ніж у класичній організації) в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу.

Crowd-технології неможливі без організаційної діяльності. Організація, тобто «група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети чи цілей», перебуває у центрі crowd-концепції. Деякі дослідження crowd-технологій вже їх аналізують з погляду менеджменту: розглядаються підходи до організації та застосування crowd-технологій. Адже групи людей майже ніколи не утворюються хаотично – їм потрібна допомога в організації. Зокрема організації необхідно вибрати профіль учасників, вирішити чи варто створювати власну crowd-платформу або скористатися вже існуючими. Окрему увагу варто приділити процесам створення та корисного використання отриманого інтелектуального чи іншого капіталу. На кожній з цих стадій необхідно прийняття десятки управлінських рішень, а від так важливо розглянути crowd-технологій з точки зору менеджменту організації, зокрема публічних, якими є організації місцевого самоврядування.

У місцевому самоврядуванні організації набувають різних організаційних форм – органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, комунальні установи, комунальні заклади. Так, в Одеській області існує 91 територіальна громада (19 міських, 25 селищних, 47 сільських) з відповідними органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами, організаціями, а також 8 органів спільної компетенції територіальних громад (обласна рада та 7 районних рад), у віданні яких також перебувають досить багато організацій. Зокрема у спільній власності територіальних громад Одеської області перебувають 180 організацій, у т.ч.:

16 установ соціального забезпечення;

42 закладів освіти;

30 установ культури;

37 закладів охорони здоров'я;

22 інші установи;

33 комунальних підприємств [130].

Серед організацій місцевого самоврядування в Одеській міській територіальній громаді представлені:

26 департаментів;

4 районні адміністрації;

17 управлінь та служб;

35 комунальних підприємств;

11 комунальних установ;

40 некомерційних комунальних підприємств охорони здоров'я;

326 комунальних закладів освіти, культури та спорту.

Загалом в Одеській області утворено понад 2 тис. організацій, що належать до відання місцевого самоврядування.

Як було з'ясоване у п. 2.3.2. ті чи інші crowd-технології використовуються значною кількістю організацій, що перебувають у віданні територіальних громад, що обумовлено, по-перше, законодавчими вимогами щодо з'ясування громадської думки та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень; по-друге, існуючими методиками розробки стратегічних та перспективних планів та оцінки їх ефективності; по-третє, ринковими умовами, у яких перебувають багато які організації комунального сектору та конкуренцією за споживачів відповідних послуг.

Аналіз існуючої практики та досліджень свідчить, що crowd-технології можуть знаходити своє застосування у сфері управління організаціями у наступному:

- залучення працівників щодо пошуку проблем в організаційних процесах та їх вирішення;
- краудлендинг проблем, які постають перед організацією;
- реалізація різноманітних креативних завдань, які стоять перед організацією силами зацікавлених працівників;
- збирання та впорядкування інформації, нормативної документації в базі знань організації;

- бета-тестування інноваційних розробок силами окремих залучених учасників та ін.

Ключова перевага crowd-технологій полягає в тому, що вони дозволяють організації реалізовувати не основні види діяльності силами залучених спільнот людей, тим самим зосередитися на своїх основних функціях. Для цього слід правильно стандартизувати, описати, декомпозувати діяльність на окремі неподільні компоненти.

З урахуванням виділених особливостей crowd-технологій можна дійти до висновку, що їх використання буде доцільним у певних сферах організаційної діяльності. Наприклад, використовуючи два критерії «складність завдань/ професіоналізм виконавців» та «періодичність завдань» можна запропонувати наступну матрицю сфер використання crowd-технологій в публічній організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

## Сфери використання crowd-технологій в публічній організації

		Складність завдань, які повинні виконувати службовці (рівень професіоналізму)	
		Нескладні завдання, що вирішуються без залучення експертів	Складні завдання, що вимагають використання експертизи
Періодичність завдань	Разові проекти	Поточне застосування crowd-технологій (вирішення разових завдань – доопрацювання нормативних документів, тестування адміністративних послуг, написання текстів, дизайн тощо).	Зовнішні експертні crowd-технології (виконання складних завдань, що вимагають нестандартного підходу – генерація стратегічних рекомендацій з розвитку публічної організації, пошук проривних рішень тощо).
	Постійна діяльність	Постійне застосування crowd-технологій (реалізація простих стандартизованих функцій, що не вимагають професійного виконання за межами публічної організації)	Внутрішні crowd-технології (виконання конкретних функцій в публічній організації в центрах експертизи, що передбачає використання унікальних навичок та знань учасників)

Треба звернути увагу, на те, що crowd-технології також доцільні при вирішенні складних завдань, що дещо дисонує із звичайними уявленнями про їх використання щодо простих функцій (генерація ідей, рутинні завдання обробки, доопрацювання документів тощо). Вже зараз найбільшого розвитку набуває використання crowd-технологій у складних функціональних напрямках, які потребують високої кваліфікації виконавців (дизайнерські завдання, внутрішні комунікації, управління персоналом). Часи, коли crowd-технології можна було використовувати лише задля економії витрат за малозначущими функціями, минули.

Аналіз показує, що використання crowd-технологій, економічні, освітні та адаптивні методи управління з їх запровадження гарантовано забезпечать конкурентні переваги для будь-якої публічної організації. Однак треба також пам'ятати, що участь у тому чи іншому crowd-проєкті має бути особистою, людей потрібно залучати, а не змушувати працювати за допомогою адміністративних методів.

Організація застосування crowd-технологій включає в себе кілька ключових етапів, які допомагають ефективно використовувати потенціал групи учасників. За висновками *Олега Карія* та *Ярослава Панаса* загальна схема застосування crowd-технологій включає до себе наступні складові: організація визначає проблему → про проблему надається «повідомлення» → натовп презентує рішення → найактивніші учасники голосують та обирають рішення → оголошення про перемогу ідентифікованого рішення → організація приймає рішення та реалізує його [58, с. 215].

*Ольга Кіреєва* пропонує наступні етапи застосування тієї чи іншої crowd-технології визначаючи її як проєкт:

«визначення мети проєкту (мозковий штурм, експертиза, комунікація, участь у розробці стратегії, зворотній зв'язок, із системою управління та інфраструктурою;

вибір майданчика та інструментів краудсорсингу;

формування спільноти (натовпу) шляхом інформування, мотивації, фільтрації;

запуск платформи краудсорсингу та управління її роботою (формування тем, спеціалізація експертів, модерування пропозиції і коментарів);

аналіз та вибір представлених спільнотою (натовпом) пропозицій, аналіз учасників;

нагородження переможців, прийняття рішення про закриття або продовження роботи краудсорсингової платформи;

формування алгоритмів впровадження пропозицій (обраних рішень)» [63, с. 99].

Отже, управління на засадах crowd – це складне, багатоаспектне явище, яке слід розглядати як інструмент, процес, технологію, модель. Його термінологічна база включає ряд дефініцій:

- crowd-діяльність;
- crowd-технології;
- crowd-проект;
- crowd-платформа;
- crowd-посередник;
- crowd-сорсер;
- фасилітація;
- фасилітатор.

Crowd-діяльність – система заходів, спрямованих на організацію масового співробітництва у віртуальному просторі з метою вирішення завдань різного типу.

Crowd-технологія – це метод вирішення проблем і завдань, що базується на неоплачуваній роботі зацікавленого та невизначеного кола осіб, які взаємодіють на спеціалізованих віртуальних майданчиках у мережі Інтернет.

Crowd-проект – захід, спрямований на вирішення будь-якої проблеми/ завдання із застосуванням crowd-технології та елементи конкурсу.

Crowd-платформа – віртуальний простір, призначений для реалізації crowd-проектів та організований з метою взаємодії учасників crowd-проекту як між собою, так і з організаторами crowd-проекту, що здійснюється в Інтернеті.

Crowd-посередник – організація, яка здійснює допомогу та підтримку у проведенні crowd-проекту на платній основі. Можливий варіант, коли роботодавець має власну crowd-платформу.

Crowd-сорсер – учасник crowd-проекту, який бере участь у розробці рішень. Метою роботи crowd-сорсера є розробка найбільш оптимального рішення для досягнення цілей проекту. Формальними crowd-сорсерами вважаються особи, які уклали трудовий договір про виконання дистанційної роботи щодо участі у crowd-проекті, і які надали результати своєї трудової діяльності організаторам crowd-проекту у формі звіту, продукту та ін. Неформальні crowd-сорсери діють без укладання цивільно-правового договору, чия трудова діяльність не можна оцінити/виміряти.

Фасилітація – сукупність заходів щодо управління crowd-проектом на crowd-платформа.

Фасилітатор – працівник crowd-платформи, який здійснює контроль за реалізацією crowd-проекту та організацію ефективної взаємодії crowd-сорсерів.

Виходячи із зазначеного, пропонується схема типового сценарію запровадження crowd-проекту в публічній організації (рис. 3.1.).

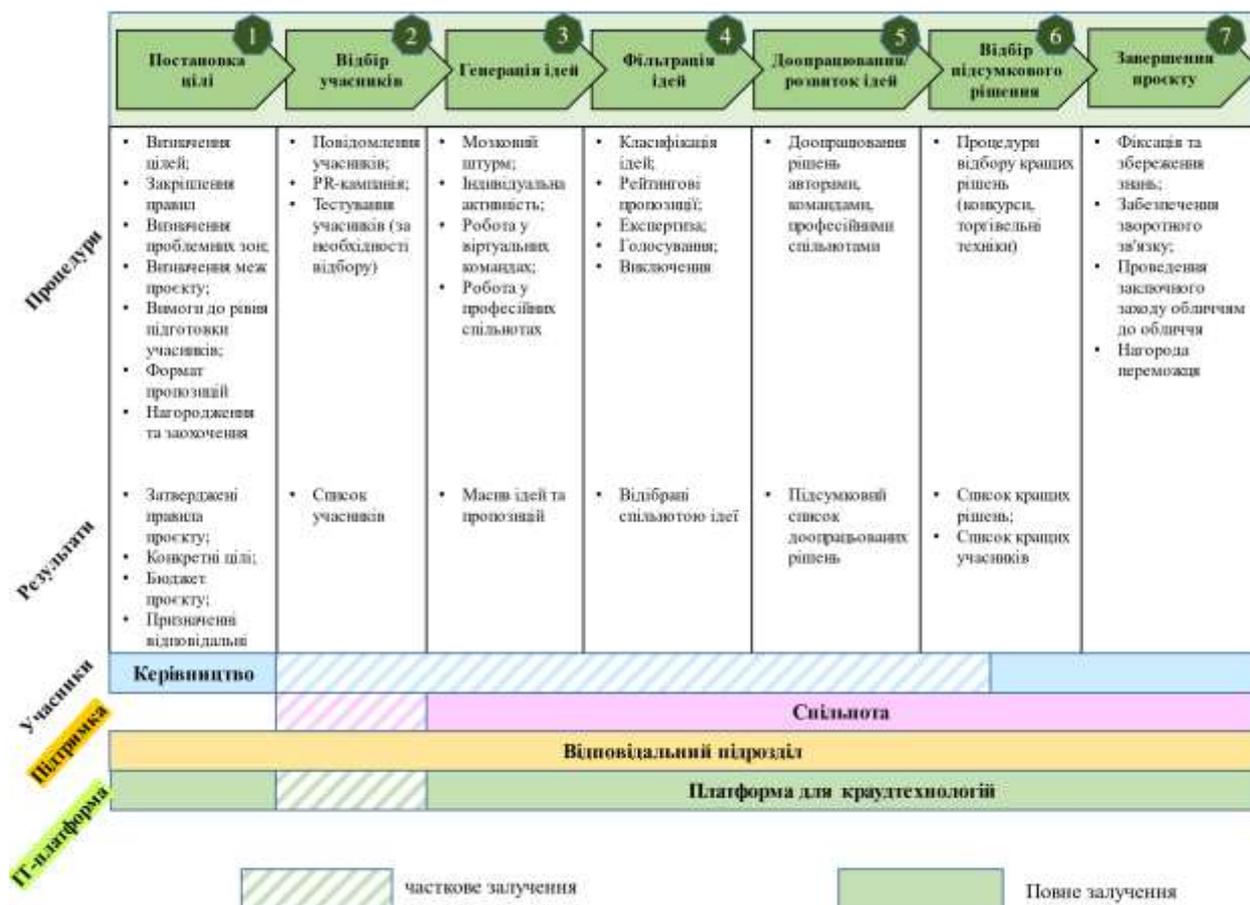


Рис. 3.1. Типовий сценарій запровадження crowd-проєкту в публічній організації

Проаналізуємо зміст типового сценарію у розбивці за основними етапами докладніше.

Етап 1. Підготовка до відкриття crowd-проєкту. На цьому етапі публічна організація формулює замовлення, визначає умови проведення проєкту: його формат (внутрішній/ зовнішній), терміни, доступ учасників, вимоги до підсумкових матеріалів. Слід наголосити, що документи, інформація яких може бути віднесена до державної таємниці, а також документи, що містять персональні дані, не повинні розміщуватись.

Етап 2. Залучення спільноти до crowd-проєкту. На цьому етапі публічна організація організує мобілізацію та оповіщення учасників, виходячи з раніше визначених умов. Вона може також організувати проведення обговорення із запрошенням обмеженого кола учасників (закритої спільноти).

Етап 3. Генерація ідей/ пропозицій, обговорення співтовариством теми crowd-проєкту. У рамках цього етапу учасники проєкту розміщують ідеї щодо опублікованого проєкту, коментують версії документа, утворюючи майданчики для дискусій. Дискусії мають модеруватися фасилітатором crowd-проєкту.

Етап 4. Фільтрування ідей, пропозицій, версій документа. На даному етапі учасники спільноти здійснюють відбір цінних ідей/ повідомлень/ коментарів, голосують за обрані ідеї та корисність інформації, виділяють найцікавіші пропозиції із загальної дискусії; формують критику, заперечення та спростування щодо поданих ідей. В результаті формулюються критичні заперечення, визначаються слабкі місця в ідеях, що запропоновані учасниками проєкту; здійснюється відбір подібних ідей.

Етап 5. Доопрацювання та розвиток ідей, пропозицій, версій документу. У рамках цього етапу учасники спільноти допрацьовують запропоновані ідеї/ рішення/ версії документа. Учасники об'єднуються навколо ідей, що їх зацікавили, колективно допрацьовують ідеї.

Етап 6. Відбір найкращих ідей, рішень, версій документа. На завершення основної частини проєкту збирається повний перелік ідей, рішень, пропозицій, що надійшли в рамках проєкту, рішень, пропозицій авторів:

- кращі пропозиції авторів, які отримали найбільшу підтримку співтовариства;
- автори, пропозиції яких набрали найбільшу кількість позитивних оцінок;
- кількість опублікованих пропозицій, виставлених оцінок та коментарів до пропозицій;
- кількість авторів, які написали пропозиції та учасників, яким був доступний проєкт.

Публічна організація аналізує представлені за підсумками реалізації crowd-проєкту ідеї/ рішення/ пропозиції та відбирає актуальні для

впровадження. Після цього інформація про відібрані ідеї та терміни їх впровадження має бути надана керівництву.

Етап 7. Використання відібраних ідей, пропозицій, підготовка підсумкової версії документа. Публічна організація здійснює впровадження відібраних ідей, пропозицій відповідно до поточних планів роботи або за окремим планом. У разі, якщо здійснювалася експертиза внутрішнього документа, доопрацьована версія нормативного документа має бути подана на затвердження керівництву публічної організації.

### *3.1.2. Методика функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій*

Для того, щоб публічна організація могла масово використовувати crowd-технологій та вирішувати за її допомогою складні та неструктуровані завдання, має бути спроектована нова модель керівництва нею. Під моделлю керівництва ми розуміємо систему зав'язків між керуючою та керованими ланками публічної організації. Основними складовими частинами моделі управління є органи управління; комунікаційні канали; набори цілей, процедур, методів роботи та інших атрибутів, і навіть інфраструктура керівництва. Серед традиційних форм керівництва публічною організацією можна виділити:

- 1) лінійно-функціональну форму, якій властиво поділ за ключовими функціями публічної організації;
- 2) департаментську організацію, в основу структури якої покладений регіон, продукт чи споживач;
- 3) проектну форму, для якої характерні горизонтальні зв'язки в залежності від проектів;
- 4) матричну організацію, де сполучаються проектні та лінійно-функціональні механізми керівництва [131].

Однак слід зазначити, що останні дві вкрай нечасто зустрічаються в організаціях місцевого самоврядування. Усім організаціям місцевого

самоврядування, які використовують традиційні форми керівництва, властива присутність постійного персоналу, яка лише в матричній та проектній структурах здатна змінюватися. На наш погляд, головним недоліком традиційної організаційної форми керівництва публічними організаціями є їх низька мобільність, що призводить до недостатньої швидкості адаптації до змін та нової інформації.

На наш погляд, широке застосування crowd-технологій в організаціях місцевого самоврядування може призвести до створення т.зв. crowd-організації. Основну роботу в crowd-організації виконують працівники, що миттєво наймаються (на crowd-платформі публікується запит на проведення певних робіт). Таким чином, crowd-технології стають невід'ємною частиною організації. Ми визначаємо crowd-організацію як організацію великих груп людей, які використовують crowd-технології, для виконання складних та відкритих цілей, для яких кінцевий результат не є визначеним.

Ключові переваги crowd-організації базуються на унікальних способах формування команд та інструментах роботи команд. Способи формування команд:

1) crowd-організації застосовують метод цифрового розподілу працівників за командами, з визначенням ролей, формуванням команд та ієрархій, причому співробітники наймаються через crowd-платформи. Таким чином, використання crowd-технологій лежить в основі crowd-організації;

2) crowd-організації базуються на цифровій (ІТ) інфраструктурі, яка дозволяє наймати співробітників та управляти організацією.

Інструменти роботи команд:

- а) координація у crowd-організаціях відбувається на основі ролей;
- б) crowd-організації використовують систему управління версіями для переконфігурації ієрархії і структури команд, що дозволяє швидше адаптуватися до умов, що змінюються.

У crowd-організації наймання працівників відбувається за потребою (схема on-demand), причому на певні ролі (за класичними crowd-технологіями

наймання здійснюється на певні завдання). Вітчизняні (UCG, UpWork) та міжнародні платформи (LinkedIn, Facebook Instagram) надають інструменти для пошуку персоналу та автоматичного вибору кандидатів, після чого співробітник миттєво приступає до виконання роботи. Існує також спосіб напівавтоматичного чи ручного відбору. Медіанний показник для пошуку у відкритий спосіб – 13,7 хвилини; для більш ретельного найму – 15 годин, що значно перевищує показник найму для класичних організацій, що перебуває у діапазоні від 14 до 25 діб.

Саме такої моделі дотримується JumpStartFund, створений як crowd-організація: вона використовує crowd-технології не лише для пошуку та валідації ідей, а й для пошуку ресурсів (співробітників та фінансування). Завдяки платформі JumpStartFund опрацьовуються технології, запропонованої Ілоном Маском. У компанії працюють два штатні співробітники, а решта виконується понад 500 інженерами, розробниками та іншими професіоналами, які працюють на постійній основі в таких організаціях, як Boeing, NASA, SpaceX та багатьох інших. Співробітники проводять вільний час, працюючи на JumpStartFund в обмін на опціони. Серед досягнень компанії те, що вона вже уклала партнерську угоду з урядами деяких країн.

Отже на засадах використання crowd-технологій можуть бути створені нові організації в межах реформи системи місцевого самоврядування в Україні та пошуку оптимальних інструментів розвитку територіальних громад. Однак на заваді цьому стають обмеження трудового законодавства та служби в органах місцевого самоврядування, а також особливості організаційної культури в Україні, що склалися історично. Проте зовсім не означитиме, що вже існуючі організації місцевого самоврядування не можуть почати використовувати crowd-технології для вирішення складних неструктурованих завдань. Для цього в їх структурі може бути створений crowd-підрозділ, що використовує crowd-технології, для виконання складних та відкритих завдань, для яких кінцевий результат не визначений.

Для планомірного запровадження crowd-технології організаціям необхідно розпланувати свій довгостроковий розвиток окрім найближчих кроків у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Для цього є важливим процесний підхід. Менеджмент можна вважати процесом тому, що робота з досягнення поставленої мети є серією взаємопов'язаних безперервних дій. Ці дії, які самі собою вже процеси, важливі для успішної діяльності організації. Дані процеси і є управлінськими функціями, а процес управління організацією – це сума всіх цих функцій [76].

Теоретичний аналіз та емпіричні дані показують, що суттєва частка організацій місцевого самоврядування використовують crowd-технології у своїй діяльності. Кожна організація з часом вибудовує певний процес, який або закріплюється, або не закріплюється формально. Тим не менш, поки не було зроблено спроб опису методології реалізації к crowd-проєкту. Це призводить до того, що різні організації змушені вибудовувати власні процеси.

На нашу думку, впровадження crowd-технологій в діяльність організації місцевого самоврядування необхідно описати та задокументувати, по-перше, для побудови нових crowd-практик, по-друге, для покращення відповідних процесів як таких. Тому ми пропонуємо методика інтеграції crowd-технологій в діяльність організації місцевого самоврядування.

Методика була реалізована в процесі обґрунтування експерименту щодо застосування crowd-технологій для ефективного управління майном спільної власності територіальних громад Одеської області та на базі Управління майнових відносин Одеської обласної ради. Експеримент стосувався наступних напрямів застосування crowd-технологій:

1. Залучення громадян та громадських організацій для допомоги в інвентаризації ю державного майна спільної власності територіальних громад Одеської області. Це включало збір даних про нерухомість, транспортні засоби, обладнання та інші активи.

2. Залучення громадськості для внесення інноваційних пропозицій, підходів та ідей щодо оптимізації використання ресурсів, які є у розпорядженні Одеської обласної ради, скорочення витрат тощо.

3. Допомога з боку громадськості у моніторингу операцій та транзакцій, пов'язаних із спільною власністю територіальних громад Одеської області, щоб запобігати корупції.

4. Надання інструментів для громадянського суспільства для подання інформації про недоліки або проблеми в управлінні майном спільної власності територіальних громад Одеської області з метою підвищення прозорості та відкритості.

5. Залучення фахівців та професіоналів для аналізу та розробки стратегій з управління конкретними типами майна майном спільної власності територіальних громад Одеської області.

6. Надання громадянам можливості брати участь у ухваленні рішень щодо використання конкретних активів або стратегії управління майном спільної власності територіальних громад Одеської області.

7. Залучення фінансування від громадськості у вигляді краудфандингу та краудінвестингу для конкретних проєктів з обслуговування та покращення майна спільної власності територіальних громад Одеської області.

8. Використання crowd-технологій для застосування в процесі управління майном спільної власності територіальних громад таких засобів як сенсори, інтернет речей (IoT), штучний інтелект та блокчейн.

Перейдемо до опису методики.

Першою стадією запуску crowd-проєкту є визначення потреби та, як наслідок, підсумкової мети проєкту. На першій стадії керівник приймає рішення про старт проєкту, причому ініціатива може виходити від відповідальної за crowd-технології структури в організації, або інший підрозділ вважає, що його завдання можна вирішити або вирішити ефективніше, за допомогою crowd-технології. На даному етапі проєкту потрібна зустріч з керівництвом організації та/або короткий опис завдання, причому тут же може

бути прийнято рішення про те, що crowd-технологія в даному випадку не є ефективним методом.

Підрозділ/ організація повинна мати мінімально необхідний набір інструментів для реалізації crowd-проєкту, наприклад, володіти технологічним майданчиком з можливістю опису, голосування та іншими функціями, здатними об'єднати учасників проєкту (спільноту) навколо завдання. Також деякі організації можуть мати орієнтовну аудиторію (краудсорсерів), які зарекомендували себе у вирішенні завдань. Після прийняття рішення про запуск crowd-проєкту деталізуються його завдання, яких необхідно досягти для виконання мети проєкту. Для цього формується підсумковий KPI у вигляді кількості учасників, пропозицій, цінних пропозицій тощо. Крім того, окремі проєкти мають чіткі цілі, як, наприклад, проєкт документу або певна кількість якісних рішень поставленого завдання. Дані ключові показники на цьому етапі стають частиною детальних вимог, у яких описуються потреба, інформація про потенційну аудиторію та будь-яку інформацію, необхідну для введення в контент.

Сформовані завдання дозволяють розпочати безпосередню реалізацію crowd-проєкту з визначення механік проєкту, що базуються на мотивації як учасників, так і організаторів. Тут слід зібрати максимальний обсяг знань про учасників проєкту, визначити цільову аудиторію за рахунок різних досліджень та інтерв'ю, розглянути загальнодоступні кейси для вибору найефективніших механік мотивації з погляду проєкту. Як правило, використовуються такі методики, як дизайн-мислення, соціологічні опитування, розвиток клієнта (customer development), глибинні інтерв'ю та багато інших інструментів для визначення глибинних потреб учасників. З іншого боку, на цьому етапі можливе залучення окремих потенційних учасників, тестування ними механік чи застосування різних методик. Безпосереднє спілкування з майбутніми учасниками платформи може мінімізувати ризики вибору цільової аудиторії, а також дозволить побудувати ефективну комунікацію з учасниками. Саме

ефективне визначення мотивації здатне за належно поставлених цілей забезпечити ефективність проєкту.

Після визначення мотивації на виході здійснюється вибір механіки для реалізації crowd-проєкту, коригуються завдання та план їх реалізації. На наступному етапі необхідно перевірити цей план щодо бюджету та можливостей організації. На цій стадії можуть відкидатися ризиковані з фінансової чи часової точки зору ідеї. Також слід здійснити перевірку проєкту на відповідність нормам і законам, а також ризиків, наприклад, можливість витоку інтелектуальних даних. За підсумками попередньої роботи формується детальний план crowd-проєкту та відбувається його стартує.

На підставі визначеного можна запропонувати схему запровадження crowd-проєкту в організації місцевого самоврядування (див. рис. 3.2.).

Як можна побачити зі схеми, даний процес є поступальним й кожен з наступних кроків впливає з попереднього. Це особливо важливо для організації, оскільки на кожному з кроків організація готується до наступного кроку реалізації, активізуються особливі ресурси організації та підключаються різні підрозділи. Як також можна побачити зі схеми, в запровадженні crowd-проєкту має брати участь досить велика кількість різних фахівців, адже певна crowd-технологія впливає на всі сторони діяльності організації.

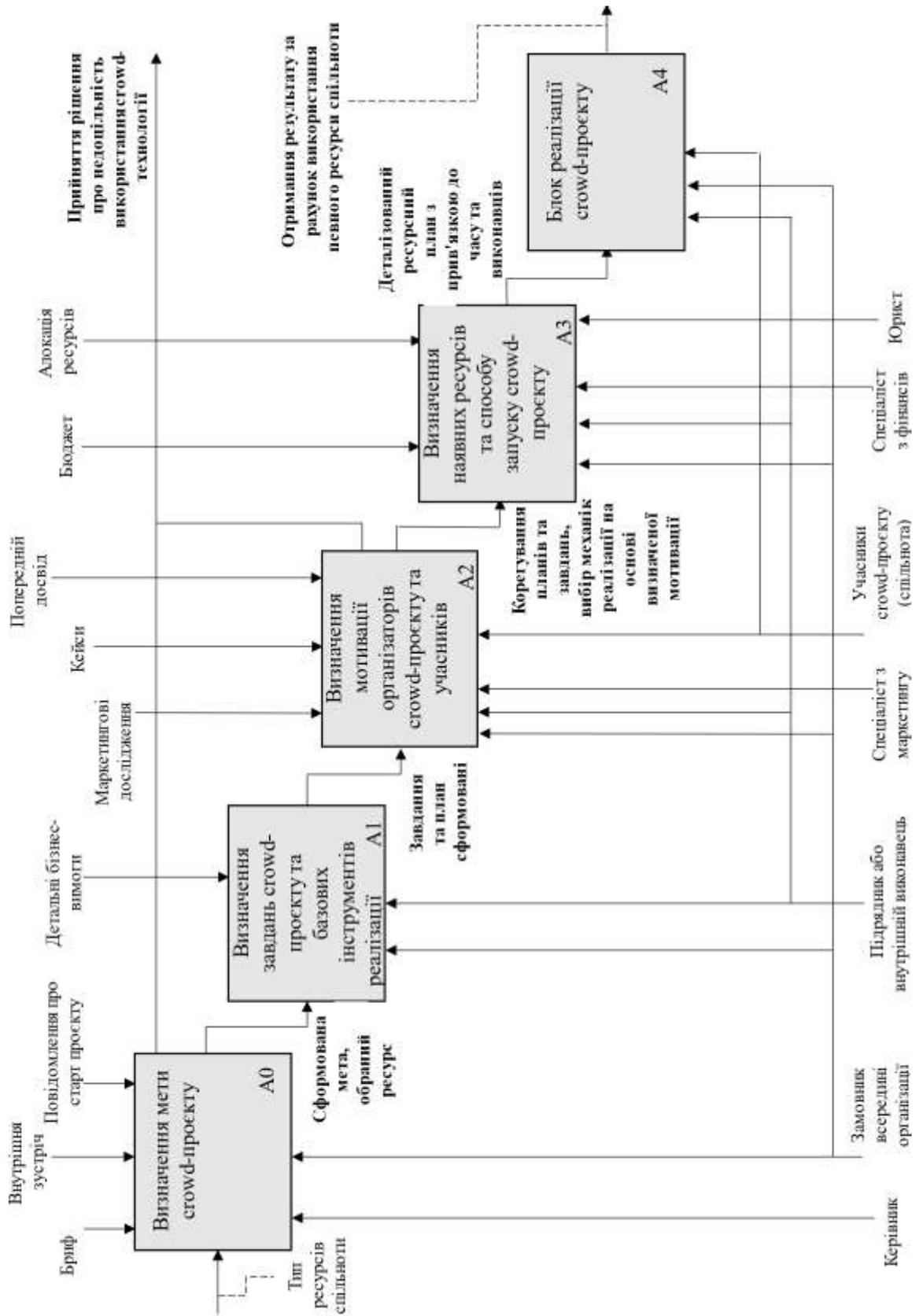


Рис. 3.2. Схема методики запровадження crowd-проєкту в організації місцевого самоврядування

Звичайно, під час підготовки до crowd-проєкту робота лише починається, тому важливо розглянути блок реалізації, який представляє для нас особливий інтерес, тому що сама реалізація проєкту складається з великої кількості різних, дрібніших процесів й включає безліч учасників (рис. 3.3.).

На вході організація отримує детальний ресурсний план про те, у які терміни необхідно реалізувати crowd-проєкту, якої мети слід досягти. У випадку необхідності мета має бути переформульована та стати зрозумілою для учасників. Серед основних учасників майданчику: самі виконавці (краудсорсери), які безпосередньо вирішуватимуть завдання, а також модератори, які допомагають краудсорсерам розібратися в механізмах майданчика, цілях та керують роботою самого майданчика. Як наслідок, мета також перетворюється на завдання та підзавдання, які учасники проєкту побачать у момент запуску проєкту. Даний етап є вкрай важливим, адже від розуміння учасниками завдань, що стоять перед ними, залежить успішність проєкту. Тому треба мати рішення про початок проєкту (як правило, це розпорядження керівника організації) та бізнес-план. Основними учасниками тут є безпосередньо сам замовник та внутрішній підрозділ, який відповідає за проведення самого проєкту, модерацію, механіку crowd-технології. На виході зрозуміла мета та завдання мають бути використані для реалізації наступного етапу.

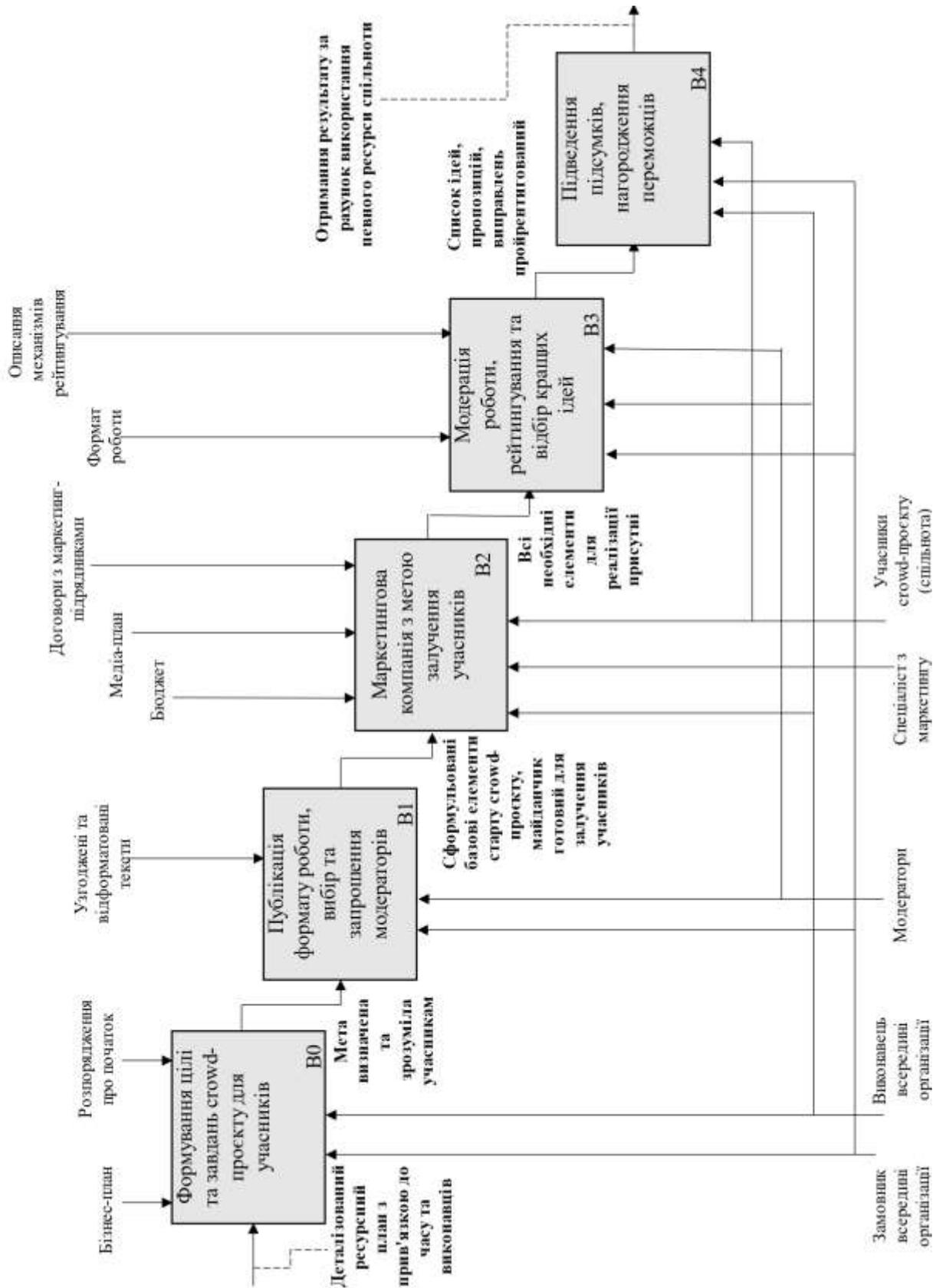


Рис. 3.3. Схема методики реалізації crowd-проект в організації місцевого самоврядування

На другому кроці ця мета не лише оголошується на обраному майданчику, але й відбувається відбір та залучення модераторів до роботи. Модератори – це учасники crowd-проєкту, які підтримують та спрямовують дискусії, консультують учасників з питань, що виникають під час вирішення завдань. У разі потреби вони можуть блокувати учасників. Їхня мета – підвищення та підтримка активності на майданчику за рахунок збільшення прозорості та стимулювання учасників. Модератори повинні не лише розбиратися в механіці crowd-технології, але й бути досить добре зануреними у сам проєкт і його цілі, володіти як мінімум базовими знаннями з питань, що розглядаються. Після завершення етапу майданчик має бути повністю готовим до старту crowd-проєкту та запуску учасників.

Наступним кроком у реалізації crowd-проєкту є залучення учасників за рахунок маркетингової кампанії. Успіх crowd-проєкту залежить від кількості та якості учасників, а точніше, від відповідності між завданнями та залученими учасниками. Медіаплан, який має показати стратегію просування проєкту, має містити ключові канали залучення, бюджет на запуск, слогани та тексти, які формулюватимуться для залучення учасників. Крім того, маркетингова кампанія можлива на існуючих crowd-майданчиках, тому що частина пулу учасників crowd-проєктів сильно повторюється від проєкту до проєкту, якщо в рамках проєкту вирішуються суміжні чи загальнодоступні завдання. Важливо відзначити, що залучення учасників необхідне в стислий термін у досить великій кількості, тому кампанія має бути побудована на невеликому часовому проміжку. Для цього можна залучати підрядників, у тому числі медіа-агентств, здатних вирішити поставлені завдання щодо залучення учасників. На виході має бути запущений crowd-проєкт, готовий до модерації та роботи.

Наступним етапом є безпосередня модерація, можлива зміна формату роботи у разі визначення нового, більш ефективного способу. Модератори отримують опис роботи майданчика, формулювання цілей та завдань. Вони також можуть розбиватися на різні підролі. Наприклад, частина модераторів краще знає технічні можливості майданчика, інші краще розуміються на

механіці crowd-технології, тоді як треті знають професійне питання краще за інших. Розподіл ролей і якась ієрархія на даному етапі необхідна для ефективного керування майданчиком, особливо якщо до проєкту залучено велику групу людей. Тут можлива зміна поставленого завдання, тому що до початку проєкту не завжди точно виходить визначити кращі механіки та інструменти, які підійдуть саме для вирішення цього завдання, адже crowd-технології можуть вирішувати абсолютно нові, до цього не опрацьовані або не вирішені завдання. В даному випадку від модераторів та організаторів потрібна відкритість до нових ідей та методів, здатних підвищити ймовірність досягнення успішного результату. Також важливим є прозорий та зрозумілий механізм рейтингування ідей. Крім того, на цьому етапі можна залучити замовника crowd-проєкту, який може взяти на себе роль модератора. Такий крок може підвищити мотивацію учасників, адже організатори виявляють власну зацікавленість у пошуку кращого рішення. Якщо майданчик відкритий, то оцінювати та коментувати ідеї можуть усі або певна група учасників, що дозволить витратити менше часу на відсів та оцінку ідей самими організаторами та виконавцями. Прозорі миттєві оцінки здатні підвищити швидкість та точність досягнення результату. На виході з цього етапу команда організаторів та виконавців отримує структурований список рішень або від команд або від окремих учасників. Варто зазначити, що якщо проєкт був закритий, то в процесі роботи на попередніх етапах самі учасники crowd-проєкту (виконавці) не можуть бачити рішень один одного, якщо цього не вимагає регламент.

Потім рішення передаються організаторам (тобто структурі, яка безпосередньо зацікавлена у результатах crowd-проєкту) та виконавцям. У процесі роботи на цьому етапі можливий зворотний зв'язок, тобто роботу модераторів оцінюють самі учасники проєкту. Цією звітністю можна буде скористатися для підвищення продуктивності майбутніх проєктів. За підсумками ідеї проходять певну фільтрацію модераторами та виконавцями та формується підсумковий список з пропозиціями, що передається замовнику.

Тут слід зробити кластеризацію пропозицій, тому що у замовника не завжди вистачає часу, щоб детально вивчити всі ідеї. Саме тут важливо структурувати та правильно оцінити ідеї, щоб замовник зміг коректно відпрацювати запропоновані рішення. Інакше всю виконану роботу буде недоутилізовано або навіть втрачено. Також слід зазначити, що наступні кроки оцінки самим замовником мають будуватися на чітких прозорих алгоритмах. Після остаточної оцінки фіналізуються наступні пункти:

1. Усі ідеї отримують фінальний рейтинг та розподіл за ефективністю.
2. Учасники, які запропонували більш ніж одну ідею, мають отримувати інтегровану загальну оцінку за свою роботу.
3. Має бути складений рейтинг учасників.
4. Замовники також можуть окремо виділити особливі рішення чи спрямування думки окремих учасників, підтримавши активність.
5. Найкращі учасники отримують лаври переможця та різні матеріальні/нематеріальні нагороди за пропозицію найкращих ідей.
6. Замовник та виконавець підбиває підсумок і дає зворотний зв'язок за проектом.

Отже, нами було описано методика, за якою організації місцевого самоврядування можуть почати застосовувати crowd-технології у своїй діяльності. Методика створена на основі застосування crowd-технології в інших організаціях та власному досвіді побудови процесів застосування crowd-технології в організації. Чіткі описані кроки дозволять інтегрувати crowd-технології у будь-яку організацію місцевого самоврядування, навіть ту, яка до цього не використовувала цей метод.

## 3.2. Розвиток нормативного регулювання crowd-технології у місцевому самоврядуванні

### 3.2.1. Проблеми правового забезпечення crowd-технологій

Як зазначалося у першому розділі, врядування, на відміну від деяких інших режимів управління, ґрунтується на принципі верховенства права. Відтак поширеність crowd-технологій може бути забезпечена лише на основі ефективного правового забезпечення. Вважаємо, що правовою основою crowd-технологій є:

по-перше, законодавство, що стосується нормативного регулювання форм участі громадян у здійсненні управління;

по-друге, трудове законодавство;

по-третє, договірні відносини, у т.ч. публічна оферта, як специфічна форма звернення щодо невизначеного кола осіб з приводу вступу у договірні відносини.

Пошук в нормативній базі «Законодавство України» за словом «крауд-» засвідчив, що воно згадується лише у п'яти випадках:

«...благодійність (волонтери, *краудфандинг*, меценати, благодійні фонди)» [149];

*«краудсорсинг* – збирання та узагальнення результатів тестувань за певний період, отриманих шляхом самостійного застосування споживачами послуг наданого регуляторним органом інструменту та, за необхідності, програмних додатків на кінцевому (термінальному) обладнанні, які дозволяють проводити випробування окремих показників якості електронних комунікаційних послуг» [148];

«... врегулювання діяльності «бізнес-ангелів» і *«краудфандингу»*; сприяння розвитку місцевого *краудфандингу* та за принципом «рівний рівному» (peer-to-peer) у рамках програми EU4Digital шляхом гармонізації правової бази України із законодавством ЄС і підтримування інтеграції до

європейських платформ і мереж; потроєння кількості проектів, що реалізуються через *краудфандинг*» [143].

«... проведення аналізу можливості застосування краудсорсингу як додаткового методу аналізу показників якості телекомунікаційних послуг та інструменту підвищення їх якості» [144];

«.. експансія ринку криптовалют та альтернативних способів доступу до фінансування (наприклад краудфандинг) можуть відображати появу більш складної і децентралізованої фінансової системи, яка потребуватиме розширення периметра регулювання» [140];

«... використання можливостей венчурного капіталу, залучення коштів неформальних інвесторів (бізнес-ангелів), добровільне об'єднання ресурсів для фінансування проектів (краудфандинг)» [152];

«... зазначені дії також охоплюватимуть такі питання як динаміка соціальних мереж, краудсорсинг і смартсорсинг для спільного пошуку шляхів вирішення соціальних проблем, наприклад, на основі відкритих наборів даних» [157].

Слід також зазначити, що вітчизняне законодавство досить широко регламентує можливості широкого залучення громадян до процесів прийняття рішень як на рівні органів державної влади, так й у системі місцевого самоврядування, хоча crowd-технології і не визначаються окремо.

Окрім різноманітних форм прямої участі питання, пов'язані з crowd-технологіями можуть стосуватися таких правових аспектів, як:

трудове законодавство (проблеми щодо того, як регулювати трудові відносини між тими, хто надає послуги на crowd-платформах – платформами власними силами);

оподаткування (проблеми щодо того, як податкові органи повинні розглядати доходи, отримані від реалізації crowd-технології – як особисті доходи або як доходи, що підлягають оподаткуванню).

інтелектуальна власність (які правила застосовуються до прав інтелектуальної власності в контексті реалізації crowd-технології, особливо коли йдеться про створення контенту або вирішення творчих завдань);

захист даних (питання безпеки та конфіденційності даних при використанні crowd-технологій);

відповідальність (хто відповідає за помилки, протиріччя чи проблеми, пов'язані з результатами застосування crowd-технологій);

правила платежів (як здійснюється оплата учасникам crowd-проектів, які правила та терміни застосовуються)

реклама та маркетинг (питання, що стосуються реклами crowd-проектів та платформ, що застосовують crowd-технології).

Слід зазначити, що визначені проблеми майже не врегульовані у діючому законодавстві з масового залучення громадян в межах тієї чи іншої технології (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

### Нормативно-правові акти, що регулюють залучення громадян до процесів функціонування публічної влади через crowd-технології

Crowd-технологія	Нормативно-правові акти
	<i>Фінансові crowd-технології</i>
краудспонсоринг крауддонатинг краудлендінг краудінвестинг	Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII Про споживчу кооперацію: Закон України від 10.04.1992 № 2265- XII Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22.11.1999, № 1192–XIV Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 року № 435-IV Господарський кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 №436-IV Про кооперацію: Закон України від 10.07.2003 № 1087-IV Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.10.2010 № 2404-VI Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI Про кредитні спілки: Закон України від 14.07.2023 № 3254-IX
	<i>Кадрові crowd-технології</i>

<p>краудстаффінг краудрекрутинг краудтренінг краудхантінг краудассесмент</p>	<p>Кодекс законів про працю в Україні: Закон України від 10.12.1971 №322-VIII Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2136-IX Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 №3077-IX Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР Про зайнятість населення. Закон України від 05.07.2012 № 5067</p>
<i>Оптимізаційні crowd-технології</i>	
<p>краудмаркетинг краудобчислення краудстормінг краудфорсайт краудтестинг краудкрейшн краудвіки краудактив краудфіксінг краудсерчінг краудмепінг краудсолвінг краудвоутінг</p>	<p>Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2004р. № 1378. Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення.: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020р. № 450 Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів. Конвенцію ратифіковано із заявами Законом № 631-IX від 20.05.2020 Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011р. № 3236-VI Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012р. № 4572- VI Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03. 2000 р. № 1602-III Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939 Про запобігання корупції: Закон України 14.10 2014 р. № 1700-VI Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05. 02. 2015 р. № 156-VII Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення Положення про структурний підрозділ з інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації. Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 15.10.2013 № 199. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення Національного контактного центру: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 182-р Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на довкілля: Постанова Кабінету Міністрів України від 29. 06. 2011 р. № 771. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 р. № 1049 Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо проектів містобудівної документації на місцевому рівні: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 р. № 555 Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 р. № 856 Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 29. 08. 2002 №1302. Про інформацію: Закон України від 02.10. 1992. №2657-XII Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487 Про публічні закупівлі: Закон України, від 25.12.2015 р. № 922-VIII Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI</p>

	<p>Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII</p> <p>Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні: Наказ Міністерства Фінансів України від 03.03.2020 №94</p> <p>Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021</p> <p>Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI</p> <p>Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011</p> <p>Про адміністративну процедуру: проект Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX</p>
<i>Щодо використання електронних crowd-платформ</i>	
	<p>Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX</p> <p>Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.2019 № 558</p> <p>Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 № 852-IV</p> <p>Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV</p> <p>Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р.</p> <p>Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003</p> <p>Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р.</p> <p>Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137</p> <p>Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 № 546</p> <p>Порядок розгляду електронної петиції, адресованої Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 № 457</p>

Пропонується в межах удосконалення нормативної бази України щодо регулювання відносин, що відбуваються в crowd-процесі, внести зміни до трудового законодавства України відповідно до концепції гідної праці. На погляд *Анатолія Колота* та *Оксани Герасименко* гідна праця є «вимога соціуму до урядових структур, соціальних партнерів усіх рівнів щодо створення гідних робочих місць, розширення доступу до останніх і створення належних умов (правових, організаційних, економічних, інституціональних, психофізіологічних тощо) для ефективної зайнятості» [71 с. 49].

Потребують вирішення наступні питання регулювання crowd-діяльності:

по-перше, дати визначення crowd-діяльності та іншої термінології (crowd-проект, crowd-платформа, краудсорсер, фасилітатор тощо), пов'язаної з нею;

по-друге, визначення функцій суб'єктів, які беруть участь у crowd-процесі.

по-третє, визначити умови взаємодії працівника (краудсорсера) та роботодавця (замовника crowd-проекту) при здійсненні crowd-діяльності.

Відомо, що зміцнення систем колективних договорів є невід'ємним елементом реалізації трудової діяльності тимчасових працівників. Однак у межах здійснення crowd-діяльності, заснованої на конкурентній боротьбі її учасників, укладання колективних договорів є неможливим. На наш погляд, з метою регулювання прав та обов'язків сторін, що беруть участь у crowd-проектах, повинен використовуватися Угоду про рівень обслуговування (Service-level agreement SLA). Як зазначає *Юлія Андрєєва* SLA-угода – «це впорядкована система показників контролю якості послуг, що надаються, яка визначає реальні очікувані результати для користувачів і є гарантією того, що підприємство платить лише за отримані послуги обумовленої якості» [2].

SLA-угода включає розділи, які можуть змінюватися в залежності від цілей та специфіки галузі реалізації crowd-проекту, наприклад:

- визначення сервісу, сторін, залучених до угоди, терміни дії угоди;
- дні та години, коли сервіс пропонуватиметься, включаючи тестування, підтримку;
- число та розміщення користувачів та/або обладнання, що використовують даний сервіс;
- опис процедури звітів про проблеми, включаючи умови переходу на наступний рівень;
- опис процедури запитів на зміну;
- специфікації цільових рівнів якості сервісу;
- опис платежів, пов'язаних із сервісом;

- відповідальності клієнтів за використання сервісу (підготовка, підтримка відповідних конфігурацій обладнання, програмного забезпечення або зміни лише відповідно до процедури зміни);
- процедура вирішення незгодженостей, пов'язаних із наданням сервісу;
- процес покращення SLA.

Вирішення проблеми соціального захисту краудсорсерів є одним із ключових. Трудові договори при здійсненні crowd-діяльності не передбачають розділу про надання соціального забезпечення працівникам даної галузі, у зв'язку з чим необхідно розглянути даний аспект при розробці законопроекту з регулювання crowd-діяльності, зокрема розглянути можливість переходу до більш гнучких систем соціального забезпечення через поширення тимчасових форм зайнятості та роботи на неповний робочий час.

Існують також й інші правові проблеми, що виникають у зв'язку із застосуванням певних crowd-технологій. Зокрема, повідомлення, надіслані учасниками обговорення crowd-проблеми, містять елементи інтелектуальної власності і, отже, повинні мати правовий захист. На наш погляд, найбільш прийнятним способом такого захисту міг би служити знак копірайту, що присвоюється всім повідомленням, що надсилаються. Також виникає питання, хто є власником бази кореспондентських повідомлень, надісланих на сайт, що реалізує crowd-технологію. Як уявляється, найбільш доцільним є розробка та прийняття низки нормативних юридичних актів, які зобов'язують будь-якого власника бази повідомлень представляти її зміст у відкритому доступі для всіх бажаючих. Останнє сприятиме найшвидшому поширенню перспективних повідомлень та створюватиме додаткову мотивацію до участі у crowd-діяльності.

### 3.2.2. Публічна оферта як інструмент використання crowd-технології у місцевому самоврядуванні

Як зазначалося, застосування crowd-технологій передбачає передачу певних функцій невизначеному колу осіб без укладання трудового договору на підставі т.зв. публічної оферти. У зв'язку із зазначеним розглянемо поняття публічної оферти та її особливості при здійсненні crowd-діяльності. При цьому, як не дивно, питанням оферти взагалі присвячено не так багато публікацій вітчизняних авторів (за пошуком у бібліографічній базі Національної бібліотеки України ім. В.І.Вернадського нами знайдено лише шість публікацій), а з проблематиці публічної оферти публікації взагалі відсутні.

Як відомо з теорії права, укладання договору передбачає узгодження волі двох сторін щодо предмета договору. Оскільки під договором розуміється угода, укладена щонайменше між двома сторонами, він укладається, проходячи принаймні через дві стадії: пропозицію укласти договір і прийняття цієї пропозиції. Пропозиція називається офертою (від латів. *offerta* – жертва), а особа, яка зробила її – оферентом (від латів. *offerentis* – жертвуючий).

Оферта, таким чином, є першою, початковою стадією укладання договору, і визнається як адресована одному або декільком конкретним особам пропозиція, яка виразно висловлює намір особи, яка зробила пропозицію, вважати себе такою, що уклала договір з адресатом, яким буде прийнята пропозиція. Оферта має містити суттєві умови договору. Таке визначення оферти наведено у ст. 641 Цивільного кодексу України.

Огляд невеличкої наукової літератури, що присвячена темі оферти, також показує практичну єдність думок щодо визначення поняття оферти. Як вважає *Вікторія Васильєва* «під офертою розуміється пропозиція укласти договір, яка повинна відповідати наступним вимогам: бути адресованою конкретній особі (особам), бути досить визначеною, містити намір особи, яка зробила її, укласти договір з адресатом, яким буде прийнято пропозицію, та мати суттєві умови,

на яких пропонується укласти договір» [15, с. 100]. Таким чином, у даному визначенні фактично відтворюються норми Цивільного кодексу України.

У правовій літературі також зустрічається й інший підхід щодо визначення сутності оферти. На думку *Тетяни Ромодан*, «пропозиція (оферта) та прийняття пропозиції (акцепт) – є лише складовими частинами двосторонньої угоди – договору. Волевиявлення однієї з осіб, які виявили свою волю (оферента), спрямовано на отримання відповідного волевиявлення іншої особи (акцептанта). Внаслідок цього виникає спільний вольовий акт, договір, який веде до досягнення зустрічних результатів, які є бажаними для них [159, с. 95]. Визначення *Тетяни Ромодан* на нашу думку теоретично більш виправдано, оскільки у ньому оферта трактується не як «пропозиція», а як дія, що передбачає виникнення юридичного факту й яка тягне за собою певні правові наслідки.

Таке розуміння оферти як дії особи, що виражає її намір укласти договір на запропонованих умовах з конкретною особою (особами), що означають як дії, спрямовані на виникнення договірних прав та обов'язків шляхом узгодження волі сторін у даний час вважається найбільш вірним у теоретичному плані. Саме з цих підстав не можна погодитися з думкою *Ольги Мороз* та *Миколи Мороз*, які вважають, що «пропозиція про укладення договору (оферта) накладає на сторону, що її дала, певну відповідальність. Така відповідальність може полягати в обов'язку відшкодування грошових витрат при відмові від власної пропозиції, якщо інша сторона розпочала підготовку до виконання договору та зазнала певних витрат» [111, с. 391]. *Владислав Денисюк* найбільш точно характеризує зміст оферти: «Пропозиція укласти договір визнається офертою, якщо вона адресується конкретній, точно в ній означеній особі. При недотриманні у зробленій пропозиції цієї вимоги воно вважається не офертою, а є лише заклик на оферту, який нічим не зобов'язує того, хто його зробив» [36, с. 92].

Нормативні вимоги до оферти доповнені статтями 641-646 ЦК України, у яких, крім того, що являє собою оферта, визначено, які вимоги висуває до неї

законодавець, які наслідки вона викликає і як слід відмежувати оферту від суміжних понять. З нормативних настанов ЦК України вбачається, що оферта повинна мати три основні ознаки:

1. Достатня визначеність оферти: це передбачає, що з неї адресат здатний зробити правильний висновок про волю оферента;

2. Спрямованість оферти: вона повинна висловлювати намір особи, яка виступає з пропозицією, вважати себе такою, що уклала договір на умовах, зазначених у договорі з адресатом у разі, якщо останній прийме пропозицію;

3. Зміст оферти: оферта повинна містити всі істотні умови майбутнього договору.

Такі основні теоретичні підходи та нормативні визначення сутності оферти. Вона визнається як адресована одному або декільком конкретним особам пропозиція, яка досить точно висловлює намір особи, яка зробила пропозицію, вважати себе такою, що уклала договір з адресатом, яким буде прийнята пропозиція. Однак у контексті crowd-технологій важливими є особливості оферти, що розміщена у віртуальному просторі Інтернету.

Оскільки «суть договору – в узгодженій єдності волевиявлень, спрямованих на досягнення загального результату, а актів волевиявлення два – оферта та акцепт, то договір від цієї простої сукупності відрізняє те, що ці два акти виявляють одну спільну волю [15, с. 101]. Під волевиявленням у даному випадку ми розуміємо вираз волі особи зовні, завдяки якому вона стає доступною до сприйняття іншими особами. Воля суб'єкта має бути ясною для оточуючих, у зв'язку з чим вона виявляється усно, письмово, вчиненням конклюдентних дій або за умовчанням. Однак в Інтернеті вираз волі описаними способами неможливий, оскільки у віртуальному просторі немає реального візуального контакту оферента з акцептантом. Це можна проілюструвати на прикладі. Найпоширенішою послугою, яка надається інтернет-компаніями користувачам, є надання різноманітних послуг доступу до інформації. Пропозицію укласти договір надання подібних послуг розміщено на сайтах соціальних мереж. Розміщення на сайтах соціальних

мереж необхідність реєстрації особи, після якої їй буде надано послуги інформаційного характеру, і є оферта. Отже офертою може бути визнано і направлення електронного листа (або іншого повідомлення) з пропозицією укласти договір на певних умовах, та розміщення на сайті пропозицій укласти договір. Особа, яка акцептує таку оферту, проходить нескладну процедуру реєстрації, після якої їй буде надано послуги інформаційного характеру. Волевиявлення під час укладання договору в Інтернеті відбувається при наведенні курсору на відповідну інформацію (оферту) та натисканні кнопки, після якої відбувається обробка та передача інформації у вигляді електричних сигналів, електромагнітних імпульсів, що передаються оференту та сприймаються ним як виражену волю суб'єкта на укладення договору.

З викладеного випливає важливий висновок: оферта в Інтернеті практично завжди має публічний характер, і пропозиція укласти договір на зазначених у пропозиції умовах з будь-ким, хто відгукнеться, визнається офертою.

Можливість укладання публічної оферти визначена у ст. 699 ЦК України, відповідно до якої «пропозиція товару в рекламі, каталогах, а також інших описах товару, звернених до невизначеного кола осіб, є публічною пропозицією укласти договір, якщо вона містить усі істотні умови договору. Виставлення товару, демонстрація його зразків або надання відомостей про товар (описів, каталогів, фотознімків тощо) у місцях його продажу є публічною пропозицією укласти договір незалежно від того чи вказана ціна та інші істотні умови договору купівлі-продажу, крім випадків, коли продавець явно визначив, що відповідний товар не призначений для продажу».

Аналіз норм ЦК України дає можливість визначити такі характерні риси публічної оферти:

вона звернена до невизначеного кола осіб;

із цієї пропозиції вбачається воля оферента укласти договір;

за загальним правилом, вона повинна мати всі істотні умови договору.

На погляд *Владислава Денисюка* публічна оферта відрізняється від звичайної: «По-перше, вона має бути адресована не конкретній особі, а невизначеному колу осіб. По-друге, наявність істотних умов не є обов'язковою. Незважаючи на відмінності, правові наслідки звичайної та публічної оферти співпадають [36, с. 94].

Однак далеко не кожна пропозиція укласти договір «з будь-ким, хто відгукнеться», пропозиція, що «кинута в натовп», може бути кваліфікована як публічна оферта. ЦК України містить загальну презумпцію про те, що реклама та інші пропозиції, адресовані невизначеному колу осіб, визнаються лише запрошенням до оферти, але не офертою. Сайти ж Інтернету заповнені саме рекламою, і в багатьох випадках не містять усіх істотних умов договору, тоді як саме ця ознака – наявність усіх істотних умов договору в оферті – відрізняє віртуальну публічну оферту від реклами. Відповідно до ст. 641 ЦК України реклама або інші пропозиції, адресовані невизначеному колу осіб, є запрошенням робити пропозиції укласти договір, якщо інше не вказано у рекламі або інших пропозиціях.

*Владислав Денисюк* виділяє ознаки, що відрізняють рекламу від публічної оферти:

- «1) зверненість до невизначеного кола осіб;
- 2) відсутність істотних умов договору;
- 3) відсутність наміру рекламодавця укласти договір;
- 4) інформування про наявність певних товарів, робіт, послуг. Якщо ж реклама містить істотні умови договору та виражає намір рекламодавця укласти договір, то вона набуває рис публічної оферти. ... Значення запрошення робити оферту полягає в тому, що особа, яка його направила, може відмовитися від своєї пропозиції без настання для неї негативних правових наслідків» [36, с. 94].

Завершуючи аналіз публічної оферти *Владислав Денисюк* також фіксує важливу річ; «з огляду на ч. 3 ст. 641 ЦК України оферта не набуває чинності у випадку її відкликання, яке може бути здійснене до моменту або в момент її

одержання адресатом. Оферта одержана адресатом, не може бути відкликана протягом строку для відповіді, якщо інше не вказане у ній або не впливає з її суті чи обставин, за яких вона була зроблена. Таким чином, відповідно до загального правила ч. 3 ст. 641 ЦК України, оферта після її отримання адресатом є безвідкличною» [36, с. 94].

Ще одна проблема, пов'язана з електронною (публічною) офертою, полягає у так званій «презумпції сумлінності суб'єкта», тобто у припущенні реальності та правоздатності оферента у віртуальному просторі Інтернету. Внаслідок особливостей, «віртуальності» відносин в Інтернеті ідентифікація суб'єкта, що вступає в договірні відносини, становить певні труднощі, оскільки Інтернет, будучи людино-машинним середовищем взаємодії, створює умови, за яких з'являються суб'єкти та об'єкти з ознаками, що не підпадають під законодавчу класифікацію. Конвенційні відносини в Інтернеті припускають, що у віртуальному просторі рівність та дієздатність суб'єктів, що вступають в електронні відносини з приводу майнових та особистих немайнових благ, передбачається доти, доки або про інше не заявлено прямо, або не буде доведено протилежне. У разі спірних ситуацій, пов'язаних з ідентифікацією товарів та послуг, що надаються за допомогою мережі Інтернет, коли замість оригінального товару, що пропонується при оферті, приноситься контрафактна продукція, або товар, розміщений на сайті, при найближчому реальному розгляді має зовсім інші характеристики (колір, розмір, матеріал тощо) вирішити суперечку з анонімним продавцем практично неможливо, оскільки реальність оферента потрібно доводити акцептанту, а це на сьогодні становить одну з найгостріших невирішених проблем Інтернету, у т.ч. при функціонуванні crowd-платформ.

На підставі зазначених міркувань та в межах дослідження нами розроблена модельна оферта щодо здійснення crowd-активності. Її суттєвими ознаками є наступні:

*визначення:* публічна оферта є офіційною пропозицією Замовника (орган місцевого самоврядування, комунальне підприємство) на надання послуг за

допомогою програмного забезпечення та інформаційних баз даних сайту ....  
Замовника фізичними особами, які визнаються «Виконавцями» відповідно до умов цієї Оферти;

*загальна вимога:* відповідно до ЦК України акцепт повинен бути повним та беззастережним;

Виконавець та Замовник надають взаємні гарантії своєї право- та дієздатності, необхідні для укладення та виконання цього Договору.

*предмет оферти:* надання Замовнику послуг силами Виконавця відповідно до умов цієї Оферти.

*заохочення:* вартість послуг та інші заохочення вказані на сайті.

*укладання:* договір надання Послуг вважається укладеним з моменту реєстрації на сайті Замовника. Прийом наданих послуг провадиться Замовником без підписання відповідного акта.

*відповідальність Виконавця:* Замовник залишає за собою право припинити надання Послуг у разі порушення Виконавцем встановлених правил поведінки при наданні Послуг. Зазначеними порушеннями є, зокрема: поширення рекламних повідомлень і спаму, нецензурні висловлювання, поширення відомостей, які мають свідомо неправдивий характер, а також інші дії, що являють собою порушення вимог законодавства України.

*відповідальність Замовника:* Виконавець залишає за собою право припинити надання Послуг Замовнику у разі встановлення факту передачі Замовником даних, необхідних для отримання Послуг, третім особам.

*порядок надання послуг:* Надання Послуг можливе за умови створення Виконавцем на Сайті відповідного облікового запису.

*умови надання послуг:* Замовник несе відповідальність за дотримання вимог щодо збереження конфіденційності пароля доступу, ненадання його будь-яким третім особам.

при встановленні Виконавцем фактів несанкціонованого доступу до свого облікового запису, Виконавець зобов'язується у найкоротший термін повідомити про цю обставину службу підтримки Замовника.

Замовник зобов'язується надавати Виконавцю доступ до розділів Сайту, необхідних для надання Послуг, за допомогою облікового запису Виконавця.

Замовник несе відповідальність за зберігання та обробку персональних даних Виконавця, забезпечує збереження конфіденційності цих даних та використовує їх виключно для взаємодії з Виконавцем.

Замовник залишає за собою право змінювати терміни (період) надання послуг та умови цієї Оферти в односторонньому порядку без попереднього повідомлення Виконавця, публікуючи зазначені зміни на Сайті.

Замовник має право заблокувати обліковий запис Виконавця у разі порушення Замовником умов цієї оферти.

*обов'язки:* Замовник та Виконавець зобов'язані надавати достовірну інформацію себе при отриманні відповідних Послуг.

Замовник та Виконавець зобов'язуються не відтворювати, не повторювати, не копіювати, не продавати, а також не використовувати в будь-яких цілях інформацію та матеріали, що стали їм доступними у зв'язку з наданням Послуг, за винятком особистого використання безпосередньо самим Замовником та Виконавцем без надання у будь-якої формі доступу будь-яким третім особам.

Виконавець не несе відповідальності за неподання (неякісне надання) Послуг з причин, що не залежать від Виконавця.

Виконавець і Замовник, беручи до уваги характер Послуг, що надаються, зобов'язуються у разі виникнення спорів та розбіжностей, пов'язаних з наданням Послуг, застосовувати досудовий порядок врегулювання спору (переговори, листування).

термін дії оферти: ця Оферта набирає чинності з моменту опублікування на Сайті в Інтернеті та діє до моменту відкликання/зміни Оферти Замовником.

Отже, публічна оферта у контексті crowd-технологій є оголошенням, у якому суб'єкт місцевого самоврядування пропонує умови співпраці для потенційних учасників. Цей документ може містити важливі правила та умови, що визначають відносини між замовниками (органами місцевого

самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями, які потребують послуг) та краудсорсерами (учасниками, які надають послуги чи вирішують завдання). Публічна оферта зазвичай надається на веб-сайті суб'єкту місцевого самоврядування і може періодично оновлюватися. Особи, що реалізують краудсорсингу crowd-технологію зобов'язані ознайомитись із цим документом перед початком роботи на платформі.

### **3.3. Методичний та соціологічний виміри ефективності запровадження crowd-технологій у механізм здійснення місцевого самоврядування**

#### *3.3.1. Методика визначення ефективності застосування crowd-технологій в місцевому самоврядуванні*

Як можна побачити з попереднього матеріалу crowd-технології можуть широко використовуватися в органах публічної влади, зокрема на рівні місцевого самоврядування. У зв'язку із зазначеним постає питання про ефективність crowd-технології саме у публічній сфері, незважаючи на доведеність їх ефективності у бізнес-секторі. Слід також зазначити, що питанням оцінки ефективності використання crowd-технології присвячено не багато вітчизняних наукових робіт. Однак в них розглянуті лише вартісні аспекти реалізації crowd-проектів у бізнесі. Проте саме ефективність використання crowd-технології у системі публічного управління визначатиме перспективи розвитку цих технологій у місцевому самоврядуванні.

Як встановлено у вітчизняній науці публічного управління та адміністрування (див., напр., праці: *В'ячеслава Дзюндзюка* [38], *Марини Лугини* [91], *Володимира Сороко* [177], *Людмили Приходченко* [138], *Віктора Цветкова* [191]) визначення ефективності в публічному управлінні є складним процесом, що володіє наступними особливостями у порівнянні із бізнес-сектором:

по-перше, публічні установи зазвичай стикаються з безліччю різноманітних завдань та цілей, включаючи забезпечення безпеки, соціальної рівності, економічного розвитку та інших. Визначення ефективності вимагає врахування всіх цих аспектів та досягнення балансу між ними;

по-друге, врядування ґрунтується на суспільних інтересах, а тому ефективність може бути виміряна не лише через внутрішні показники, а й через участь суспільства, рівень довіри громадян до публічних інституцій та задоволеність їх діяльністю;

по-третє, функціонування публічної влади часто передбачає складні бюрократичні структури та процеси, що вимагає врахування ефективності бюрократичних процесів та здатності приймати ефективні управлінські рішення;

по-четверте, ефективність у публічному управлінні пов'язана з досягненням конкретних результатів, що впливають на добробут суспільства, тому визначення ефективності потребує чітких механізмів оцінки результатів діяльності органів публічної влади;

по-п'яте, діяльність органів публічної влади підпорядкована суворому нормативному регулюванню, тому визначення ефективності вимагає дотримання законів та нормативів, що може вплинути на способи вимірювання та управління ефективністю;

по-шосте, результати діяльності публічних установ мають здебільше довгостроковий характер, тому оцінка ефективності вимагає врахування не лише короткострокових вигащів, а й довгострокових змін у соціальній, економічній та культурній сферах;

нарешті, публічні інституції несуть відповідальність перед суспільством, що передбачає при визначення ефективності демонстрацію відкритості, прозорості та звітності, щоб забезпечити довіру з боку громадян.

На наш погляд, визначення ефективності використання crowd-технології в місцевому самоврядуванні може залежати від конкретних цілей та контексту

використання crowd-технології. Загалом, ефективність застосування crowd-технології можна оцінювати за кількома ключовими параметрами:

Параметр 1: якість результатів. Ефективність застосування crowd-технології можна виміряти за якістю отриманих результатів. Наприклад, у разі завдань з розробки, дизайну або тестування оцінюється рівень професіоналізму та відповідність результатів очікуванням.

Параметр 2: швидкість виконання завдань: Однією з основних переваг застосування crowd-технологій є можливість швидкого виконання завдань завдяки безлічі учасників. Ефективність може вимірюватися часом, що витрачається на реалізацію crowd-технології чи вирішення певного завдання.

Параметр 3: економічна вигода: Оцінка ефективності включає аналіз економічної сторони питання. Це включає витрати на застосування crowd-технології в порівнянні з традиційними методами виконання завдань і оцінку економії.

Параметр 4: різноманітність та інновації. Як зазначалося через crowd-технології можна забезпечити доступ до різноманітних ідей та перспектив. Завдяки цьому оцінка ефективності може включати аналіз рівня інновацій та творчих рішень, наданих краудсорсерами.

Параметр 5: задоволеність учасників. Ефективність застосування певної crowd-технології також пов'язана із задоволеністю учасників. Високий рівень мотивації та задоволеності може позитивно позначатися на результативності.

Параметр 6: масштабованість. Crowd-проект має бути здатним масштабуватися залежно від обсягу його завдань та вимог проекту.

Параметр 7: контроль якості та безпека. Ефективність включає заходи щодо забезпечення контролю якості та безпеки процесів застосування crowd-технології. Це може включати механізми перевірки результатів, забезпечення конфіденційності даних тощо.

Якщо брати у цілому, то сутність ефективності визначається як співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами. При цьому таке співвідношення може мати як адитивну, так й раціональну

форму. Адитивний метод оцінки ефективності може бути застосований, якщо результат та витрати crowd-проєкту мають вираз в однакових одиницях виміру (наприклад, в оцінці фінансових показників проєкту). Таким чином, для оцінки ефективності crowd-проєкту важливо визначити можливі ефекти (результати) та витрати.

За нашими уявленнями, ефекти (результати) реалізації crowd-проєктів в органах місцевого самоврядування полягають у наступному:

А) Комунікаційний ефект

- кількість громадян залучених до вирішення проблеми;
- кількість поданих ідей;
- кількість перспективних ідей.

Б) Репутаційний ефект

- зміна кількості позитивних та негативних публікацій про діяльність суб'єкту місцевого самоврядування;
- зміна оцінки діяльності суб'єкту місцевого самоврядування з боку рейтингових організацій;
- підвищення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

В) Управлінський ефект

- кількість прийнятих управлінських рішень, спрямованих на усунення або вирішення проблеми;
- кількість прийнятих нормативних актів, що пройшли публічну експертизу та були скореговані з врахуванням громадської думки;
- кількість виявлених онлайн-спільнотою проблем, що вимагають участі у їх вирішенні органів місцевого самоврядування.

Г) Фінансовий ефект

- економічна вигода в грошовій формі (скорочення бюджетних витрат, їх оптимізація, додаткові прибутки від реалізації crowd-проєкту).

При цьому витрати на організацію та реалізацію crowd-проєкту можуть бути визначені як витрати, пов'язані:

а) зі створенням багатосторонньої платформи (спеціалізованої багатосторонньої онлайн-платформи, форуму, каналу зворотного зв'язку на сайті суб'єкту місцевого самоврядування);

б) зі змістом платформи та організацією конкретного crowd-проєкту (витрати на оплату праці фахівців, які відповідають за IT-підтримку платформи та підтримку її у працездатному стані; модераторів та фасилітаторів crowd-проєкту, а також осіб, які опрацьовують результати crowd-проєкту; витрати на закупівлю та утримання серверів);

в) навчанням працівників, які підтримують реалізацію crowd-проєкту (IT-фахівців, модераторів, фасилітаторів, аналітиків тощо);

г) матеріальне заохочення учасників crowd-проєкту для підтримки у них мотивації.

Співвіднесення результатів і витрат crowd-проєкту дозволяє оцінити його:

прибутковість;

ресурсомісткість (*комунікаційна, репутаційна, управлінська, фінансова*);

ресурсовіддачу (як ресурс виступає колективний розум), які є основними показниками ефективності застосування crowd-технології.

*Прибутковість crowd-проєкту* може бути визначена у наступний спосіб:

$$Pr = P - B, \text{ де} \tag{1}$$

$Pr$  – прибутковість crowd-проєкту

$P$  – результат використання crowd-технології у грошовому вимірі

$B$  – витрати на організацію та реалізацію crowd-технології у грошовому вимірі

*Комунікаційна crowd-місткість* проєкту може бути визначена у наступний спосіб:

$$CrM_{ком} = \frac{B}{R_{ком}}, \text{ де} \quad (2)$$

$CrM_{ком}$  – crowd-місткість комунікаційна

$R_{ком}$  – комунікаційні результати від реалізації crowd-проєкту

*Репутаційна crowd-місткість* проєкту може бути визначена у наступний спосіб:

$$CrM_{реп} = \frac{B}{R_{реп}}, \text{ де} \quad (3)$$

$CrM_{реп}$  – краудмісткість репутаційна

$R_{реп}$  – репутаційні результати від реалізації crowd-проєкту.

*Управлінська crowd-місткість* проєкту може бути визначена у наступний спосіб:

$$CrM_{упр} = \frac{B}{R_{упр}}, \text{ де} \quad (4)$$

$CrM_{упр}$  – краудмісткість управлінська

$R_{упр}$  – управлінські результати від реалізації crowd-проєкту.

*Фінансова crowd-місткість* проєкту може бути визначена у наступний спосіб:

$$CrM_{фін} = \frac{B}{R_{фін}}, \text{ де} \quad (5)$$

$CrM_{\text{фін}}$  – crowd-місткість фінансова

$R_{\text{фін}}$  – фінансові результати від реалізації crowd-проєкту.

*Crowd-віддача проєкту* може бути визначена у наступний спосіб:

$$CrV_{\text{ком}} = \frac{R_{\text{ком}}}{B}, \text{ де} \quad (6)$$

$CrV_{\text{ком}}$  – crowd-віддача комунікаційна

$R_{\text{ком}}$  – комунікаційні результати від реалізації crowd-проєкту.

$B$  – витрати на організацію та реалізацію crowd-проєкту.

$$CrV_{\text{реп}} = \frac{R_{\text{реп}}}{B}, \text{ де} \quad (7)$$

$CrV_{\text{реп}}$  – crowd-віддача репутаційна

$R_{\text{реп}}$  – репутаційні результати від реалізації crowd-проєкту.

$B$  – витрати на організацію та реалізацію crowd-проєкту.

$$CrV_{\text{упр}} = \frac{R_{\text{упр}}}{B}, \text{ де} \quad (8)$$

$CrV_{\text{упр}}$  – crowd-віддача управлінська

$R_{\text{упр}}$  – управлінські результати від реалізації crowd-проєкту.

$B$  – витрати на організацію та реалізацію crowd-проєкту.

$$CrV_{\text{фін}} = \frac{R_{\text{фін}}}{B}, \text{ де} \quad (9)$$

$CrV_{\text{фін}}$  – crowd-віддача фінансова

$R_{\text{фін}}$  – фінансові результати від реалізації crowd-проєкту.

$B$  – витрати на організацію та реалізацію crowd-проєкту.

Отже, важливо визначити конкретні цілі та очікування від застосування crowd-технології, щоб розробити відповідні критерії оцінки ефективності. У кожному випадку параметри можуть бути унікальними залежно від характеру crowd-проєкту та очікувань замовника.

### *3.3.2. Соціологічна діагностика перспектив застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування*

Як зазначалось у розділі 2.3. у 2021 р. в межах проєкту «Формування системи належного врядування в органах місцевого самоврядування Півдня України», що реалізовувався Асоціацією дослідників державного управління за підтримки Фінського фонду місцевого співробітництва, нами було провели опитування керівництва територіальних громад Одеської області, а також керівників підприємств, установ, організацій, що належать до спільної власності територіальних громад (табл. 2.6.-2.7).

Метою опитування була діагностика використання crowd-технологій в інституціях місцевого самоврядування, визначення ефективності їх застосування й перспектив розвитку. Загалом було поширено 846 анкет, отримано 700 (N=700). Вікові категорії опитаних розподілилися наступним чином: близько третини опитаних (34%) – у віці від 18 до 29 років. Ще близько третини опитаних (28%) віком від 30 до 50 років. 26% респондентів – від 50 до 60 років. Кожному десятому учаснику опитування (12%) понад 60 років.

Окрім цього, був проведений вторинний аналіз соціологічних досліджень

Місцеві вибори-2020: електоральні настрої громадян (серпень 2020 р.) / Разумков-центр [107];

Громадська думка населення щодо реформи децентралізації та її результатів (серпень 2020 р.) / Разумков-центр [34]

Оцінка громадянами України наслідків реформи децентралізації і готовність брати участь у житті місцевої громади. Бачення ролі бізнесу в розвитку громад (травень 2021 р.) / Разумков-центр [127]

Соціально-політичні настрої під час карантину: результати загальнонаціонального опитування громадської думки/ Центр соціальних та маркетингових досліджень "СОЦИС" [180]

Соціальна, етнолінгвістична і соціальнополітична ситуація в Одесі. Оцінки та очікування. Березень 2020 р./ Соціологічний інформаційно-дослідницький центр «Пульс» [178]

Проведене дослідження довело, що ті чи інші crowd-технології використовуються більшістю з організацій, що перебувають у віданні територіальних громад. Однак існує проблема в ідентифікації тих чи інших заходів залучення громадян до процесів управління в якості власне crowd-практик. Зокрема, відповідаючи на запитання: «Чи запроваджені crowd-технології в діяльності Вашої організації (установи, органі місцевого самоврядування) близько з 73% з опитаних відповіді, що «ні». З іншого боку, коли були надані різні варіанти crowd-технологій (наприклад, громадський бюджет, донатинг, електронні петиції, електронні громадські обговорення, толоки тощо), респонденти відзначали їх використання визначивши до цього відсутність досвіду використання crowd-технологій.

Як свідчить аналіз таблиць 2.6.-2.7 найбільш поширеними були фінансові crowd-технології (краудспонсоринг, крауддонатинг), деякі crowd-технології оптимізаційного характеру (краудактив, краудтестинг, краудфіксінг, краудсолвінг, краудвоутінг), що пов'язано із законодавчими нормами залучення громадян до процесів підготовки та ухвалення рішень. Нечасто респонденти згадували кадрові crowd-технології, а деякі взагалі не перебували в арсеналі інструментів діяльності суб'єктів місцевого самоврядування (краудлендінг, краудінвестинг тощо).

Соціологічний аналіз crowd-потенціалу місцевого самоврядування на прикладі Одеського регіону дозволив сформулювати наступні висновки.

1. Структура crowd-потенціалу місцевого самоврядування включає такі два компоненти, як здатність і готовність до здійснення crowd-практик. Здатність визначається сформованістю у його суб'єктів такого когнітивного

компонента, що має вираз у поінформованості населення про діяльність органів місцевого самоврядування та можливості щодо участі у crowd-практиках, а також у наявності досвіду участі у розробці та реалізації crowd-проектів. Готовність до участі у crowd-практиках визначають: зацікавленість у добровільній участі у вирішенні суспільних проблем; наявність соціетальних цінностей та мотивація (наявність внутрішніх спонукальних причин щодо включення у crowd-проект).

2. Аналіз здатності громадян до застосуванні crowd-технологій дозволяє стверджувати, що принаймні на час опитування мала місце певна інформаційна аномія, пов'язана як з невисокою поінформованістю громадян про практики місцевого самоврядування, так і з відсутністю у суб'єктів crowd-технологій (органів та установ) розуміння їх сутності, форм та механізмів. Досвід участі в crowd-практиках носить фрагментарний характер і здійснюється у досить спрощених формах непрямості участі. Спроби перейти до реальних crowd-практик ускладнені наявністю стереотипів та переконань щодо невисокої ефективності активності, які притаманні не лише громадянам, а й багатьом посадовим особам. Їхнє визнання необхідності стимулювання суспільної участі досить часто носить імітаційний характер і не підкріплюється реальними діями.

3. Аналіз готовності громадян до реалізації crowd-практик, зокрема мотивації до участі в них, дозволив виділити декілька груп можливих учасників. Як уявляється у теперішній час переважають «не залучені активісти», які визнають важливість громадянської активності, але практично не діють.

Для забезпечення об'єктивності результатів дослідження нами також було проведено опитування експертів (N=32). Одним з основних завдань, які стояли перед експертами, стала верифікація результатів анкетного опитування, їх інтерпретація та формулювання практичних рекомендацій. Об'єктом дослідження стали експерти з публічного, громадського, бізнес-секторів. Стандартизоване інтерв'ю було обрано як основний спосіб збору даних. У ролі

експертів розглядалися або організатори або учасники crowd-проектів, до яких, зокрема висувалися наступні вимоги:

- мали виконувати роботу з організації crowd-проекту;
- працювали на активному crowd-майданчику (понад 100 пропозицій, понад 50 учасників);
- результати роботи цих фахівців мали бути впроваджені в організаціях місцевого самоврядування.

Експерти представляли комунальні установи та організації, а також виступали керівниками структурних підрозділів, що відповідали за зв'язки із громадськістю на рівні громад. Окрема група була представниками неурядового сектору та бізнесу. Також нам видається, що частина експертів зазнавали деяких труднощів при необхідності екстраполювати перспективи застосування crowd-технологій на сферу місцевого самоврядування, що цілком пояснюється первинною орієнтованістю цих технологій на вирішення проблем суб'єктів економічної діяльності, а не суб'єктів врядування.

За результатами інтерв'ю було встановлено, що експерти здебільшого не бачать великих перспектив бурхливого зростання crowd-технологій в місцевому самоврядуванні в їх існуючих форматах. На їх погляд необхідним є доопрацювання поточних форматів, а також вирішення системних проблем, що характерні для crowd-технологій. Серед ключових питань та причин проблемного подальшого розвитку crowd-технологій було виділено:

- 1) відкрите питання регулювання інтелектуальних прав на результати діяльності в межах crowd-технологій на законодавчому рівні;
- 2) складність та варіативність мотивації учасників;
- 3) необхідність постійної підтримки мотивації учасників протягом crowd-проекту;
- 4) відсутність достатньої кількості фасилітаторів із необхідним рівнем компетенцій;
- 5) неуніверсальність crowd-технологій для вирішення поставлених завдань та бажання використовувати їх як єдину технологію;

б) відсутність єдиної спеціалізованої платформи.

Без crowd-платформи, як вважають експерти, реалізація crowd-проєкту суттєво ускладнюється або майже неможлива. Відсутність подібної спеціалізованої платформи дозволить реалізувати лише обмежений обсяг простих crowd-проєктів.

Крім перспективності використання crowd-технологій у місцевому самоврядуванні, ми уточнили у експертів інформацію про мотивацію учасників. Як було доведено у п. 3.1., правильно обрана мотивація є одним із важливих факторів, що впливають на успіх crowd-проєкту загалом. Тому нами було ухвалено рішення провести оцінку переваги інтеграції форм мотивації працівників на crowd-платформі. Для отримання оцінки було проведено опитування з урахуванням можливих відмінностей у потенційній мотивації. Ключовою метою опитування стало отримання кількісних показників (оцінок), які б дозволили порівняти та визначити важливість того чи іншого типу мотивації для crowd-технології.

Для підвищення точності оцінки було сформульовано дві гіпотези. Перша: для crowd-проєктів, що здійснюються лише всередині організації місцевого самоврядування (тобто проєктів, організованих суто серед працівників інституцій місцевого самоврядування) та crowd-проєктів, що здійснюються на зовнішніх платформах (де є можливість залучити також всіх громадян), оптимальна мотивація учасників може відрізнятися. Відмінність між зазначеними типами crowd-проєктів полягає в тому, що, як правило, для внутрішніх crowd-проєктів доступ обмежується або внутрішньою мережею, або корпоративною поштою. Для зовнішнього типу crowd-проєктів типовою є ситуація, у якій беруть участь як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені особи. Експертам було запропоновано вибрати між фінансовою мотивацією та нематеріальним заохоченням, оскільки правильний баланс саме між зазначеними способами мотивації намагаються дотримати організатори crowd-проєктів.

Друга гіпотеза полягала в тому, що внутрішня мотивація учасників відіграє важливу роль в успішності crowd-проєкту, тому іноді зовнішнє стимулювання не має суттєвого впливу на успішність проєкту або навіть негативно впливає на успішність. Результати думки експертів із цього питання, виражені у балах, представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка експертів щодо мотивації учасників crowd-проєкту (коефіцієнт значущості від 1 (мінімум) до 10 (максимум))

Види мотивації	коефіцієнт значущості	
	внутрішній crowd-проєкт	зовнішній crowd-проєкт
Грошова або матеріальна мотивація	2,9	5,7
Нематеріальне заохочення	8,3	6,2
Стимулювання не має сенсу	4,4	2,3

За підсумками опитування нами цілком було підтверджено першу: оптимальна мотивація учасників для внутрішнього та зовнішнього crowd-проєкту суттєво відрізняється. Так, для внутрішнього crowd-проєкту фінансова мотивація, на думку експертів, не є ефективним способом мотивації, на відміну цього типу мотивації для зовнішнього crowd-проєкту.

Однак частково була підтверджена й друга гіпотеза: за оцінкою експертів відсутність стимулювання для внутрішнього crowd-проєкту є більш кращим, аніж матеріальна мотивація. Гіпотеза підтверджена лише частково, тому що для обох видів crowd-проєктів нематеріальне заохочення видається експертам ефективнішим, а для зовнішнього crowd-проєкту відсутність стимулювання взагалі отримала найнижчі бали.

Також були отримані наступні додаткові результати:

1) Нематеріальне заохочення було визнано найефективнішим способом зовнішнього стимулювання обох видів crowd-проєктів. Експерти вказали, що для внутрішнього crowd-проєкту нематеріальна мотивація є дуже ефективним інструментом (8,3 з 10). Таким чином, організаціям місцевого самоврядування варто приділяти цьому типу мотивації особливу увагу, обираючи відповідну

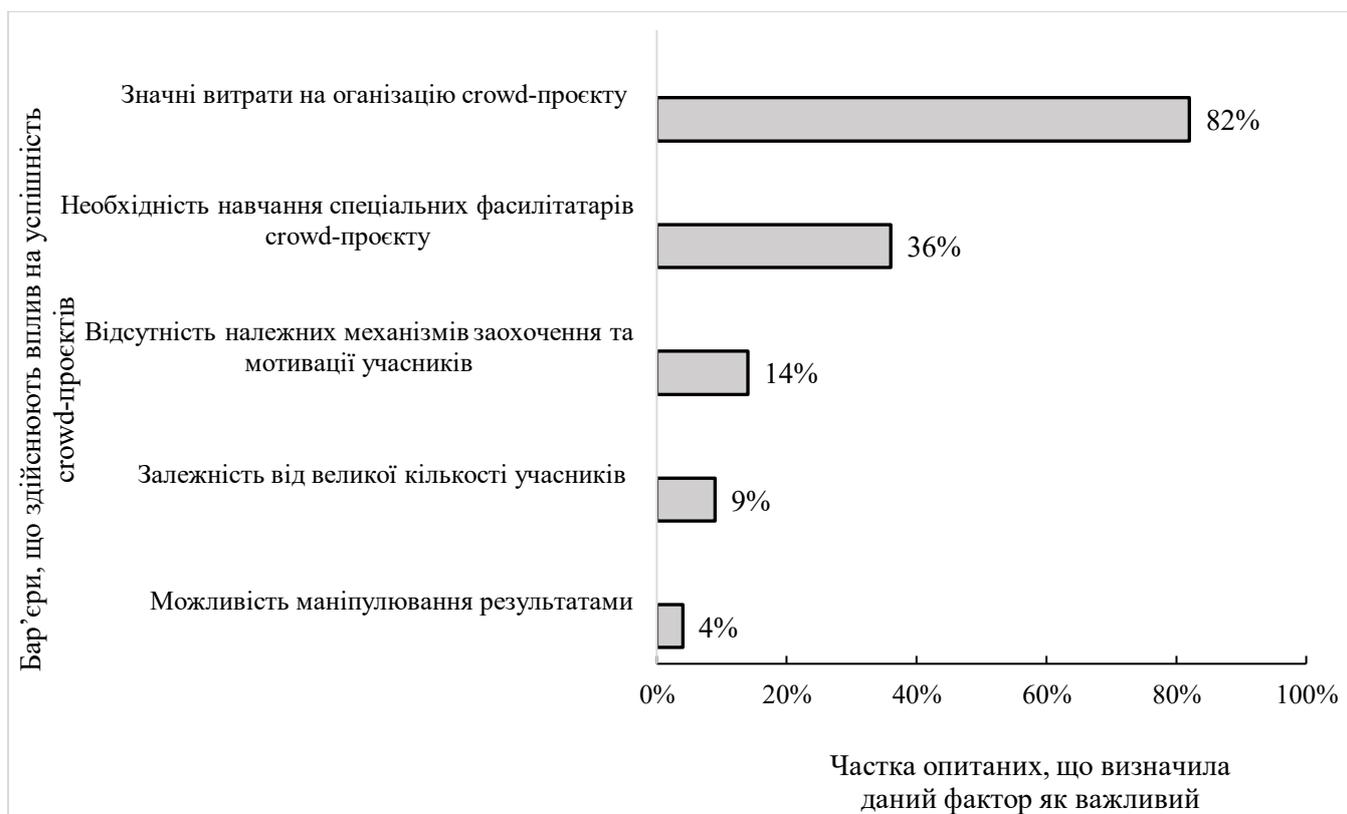
нематеріальну мотивацію під той чи інший crowd-проект. Для цього можна заздалегідь проводити опитування потенційних учасників про кращі стимули, використовуючи успішні практики.

2) Для зовнішнього crowd-проекту експерти виділяють як матеріальне стимулювання, так і нематеріальне як досить ефективні способи мотивації. Крім того, жоден із способів мотивації не отримав високої оцінки (більше 7 з 10). Це може означати, що для зовнішніх crowd-проектів необхідно продовжувати шукати альтернативні способи мотивації всередині нематеріальних чи матеріальних інструментів або що слід більше уваги приділяти пошуку таких учасників, які насамперед знаходили внутрішню мотивацію до участі у crowd-проектів (також можлива і комбінація даних способів). Як уявляється грошова винагорода збільшує кількість пропозицій на crowd-платформі, але аж ніяк не впливає на результативність crowd-проекту. Тобто кількість якісних пропозицій залишається незмінною.

3) Необхідним є баланс інструментів – не можна повністю відмовитися від матеріального чи нематеріального стимулювання, оскільки обидва позитивно впливають різні показники ефективності застосування crowd-технології. Збільшення оплати (підвищення фінансової мотивації) не веде до підвищення якості виконаної роботи, але підвищує обсяг виконаної роботи.

Після оцінки різних способів мотивації для різних видів crowd-проектів, ми сфокусувалися на визначенні бар'єрів, з якими стикаються організатори при запровадженні crowd-технології. Оскільки організації місцевого самоврядування починають частіше їх використовувати, було сформовано припущення про те, що пошук бар'єрів дозволить ідентифікувати напрями для подолання перепон застосування crowd-технології. У свою чергу ідентифікація бар'єрів дозволить сформулювати якісніші пропозиції щодо покращення crowd-практики. Для перевірки даної тези була сформульована наступна гіпотеза: серед бар'єрів, з якими стикаються організатори crowd-проектів, є ключові обмеження, які за принципом Парето найбільше впливають на ступінь

успішності проекту (20% бар'єрів надають критичний вплив на результат: від них залежить 80% успіху). Результати опитування представлені рис. 3.4.



*Рис. 3.4. Ключові проблеми, з якими стикаються організатори crowd-проектів*

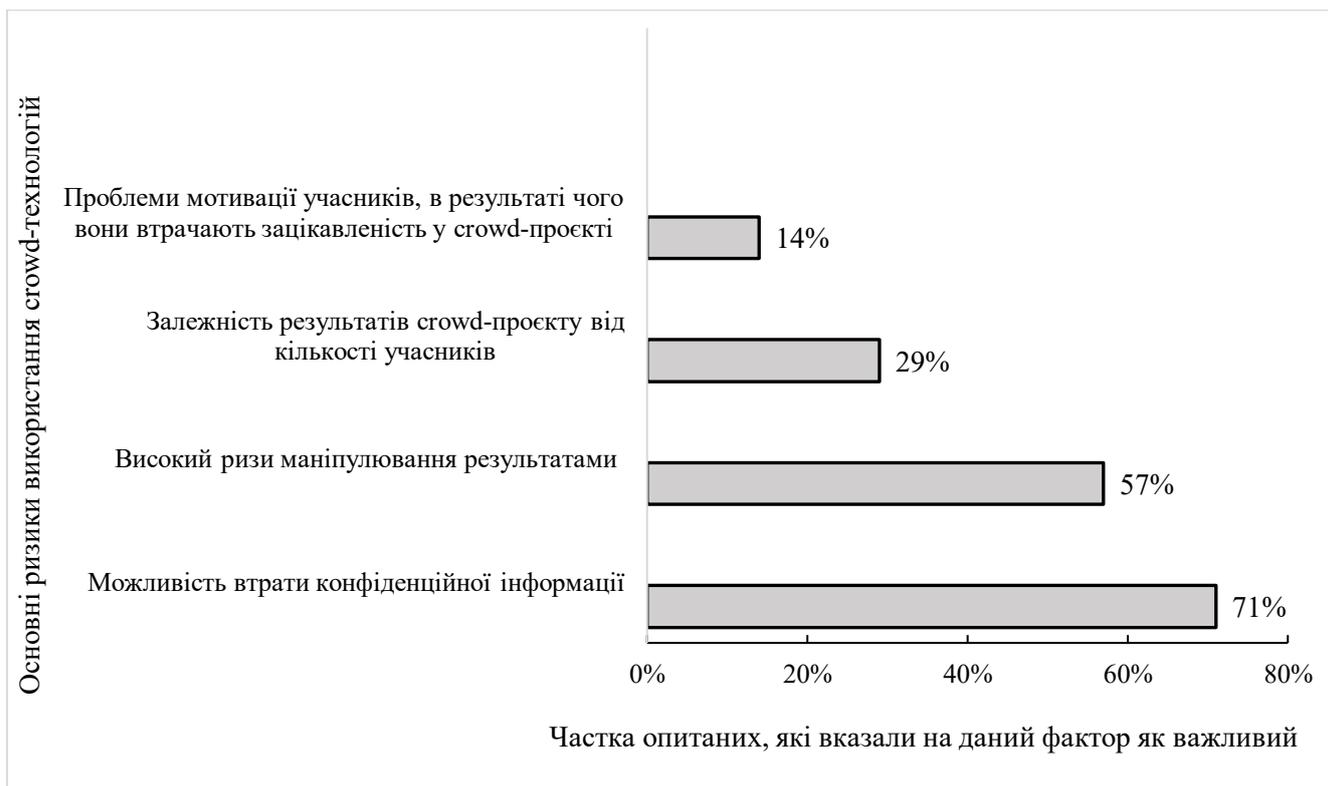
Дійсно, учасники опитування бачать два ключові бар'єри, які існують під час запровадження crowd-проектів. Зі значною перевагою основною проблемою застосування crowd-технологій стали витрати на організацію – 82% опитаних вказали, що цей бар'єр є важливим. Крім того, багато експертів говорили про завищені очікування від crowd-проектів, що призводить до нереалістичних очікувань щодо повернення витрат.

Другою за значущістю проблемою стала необхідність навчання фасилітаторів crowd-платформ – 36% учасників вказали на неї як важливу. У ході глибинних інтерв'ю було встановлено, що цей бар'єр несе обмеження не скільки з фінансової точки зору, скільки через відсутність напрацьованих практик підготовки таких фахівців. Експерти вказали, що подібні фахівці повинні мати навички програмування, знати базові методики управління

проектами, бути клієнтоорієнтованим, володіти кількома мовами та повинні вміти працювати з людьми. Ця роль, а саме «фахівець із crowd-технологій суспільних проблем» є перспективною для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Ця роль є багатofункціональною і досить складною.

Кожен з інших варіантів бар'єрів набрав менше 15% голосів й таким чином, дотримується принцип Парето, оскільки два ключові фактори зі значною перевагою впливають на підсумковий результат. Варто зазначити, що відсутність належного заохочення (стимулювання) визначається як важливий бар'єр 14% експертів. Припускаємо, що витрати як за часом, так і за ресурсами на організацію crowd-проєкту є значно важливішими, а тому організатори не приділяють належної уваги мотивації на самому майданчику, використовуючи стандартні механізми.

Для виявлення перспектив розвитку crowd-технологій було також проведено опитування щодо потенційних ризиків їх організації. Як було встановлено у розділі 2.1, crowd-технології можуть не лише допомогти організації знайти рішення, але й принести негативний ефект. Тому пошук ризиків дозволяє також сформулювати пропозиції щодо покращення використання crowd-технологій. У результаті під час інтерв'ю було виявлено ключові потенційні ризики. Метою опитування стало отримання кількісної оцінки потенційних ризиків. Результати цього опитування відображені на рис. 3.5.



*Рис. 3.5. Основні ризики використання crowd-технологій*

В результаті ми отримали цифрову оцінку ризиків, пов'язаних із запровадженням crowd-технологій. Ключовий ризик, на думку експертної спільноти, знаходиться в зоні можливого витoku інформації (76% респондентів виділили його). У ході додаткових інтерв'ю з експертами було з'ясовано, що жоден із учасників опитування поки що не зіткнувся з цією проблемою. На думку експертів, відсутність прикладів реалізації ризику відбувається головним чином тому, що нівелюванню даного ризику приділяється чимало уваги. Так особливо важливу інформацію не передають учасникам crowd-проектів, а інформацію середнього ступеня важливості розкривають лише на закритих майданчиках, доступних лише посадовцям або членам організації. Ризик маніпуляції результатами, що дозволяє учасникам залучити, наприклад, своїх підлеглих та знайомих до голосування за персональну ідею, знаходиться на другому місці (57% експертів виділили його як важливий). Щодо ризику мотивації учасників, то лише 14% респондентів виділили його як важливий. Щодо важливості великої кількості учасників, то 29% вказали цей ризик як

важливий. В останньому випадку варто пояснити, що під цим ризиком експерти розуміють складність залучення досить великої кількості людей, які створили б достатню кількість якісних пропозицій.

За підсумками інтерв'ю та опитувань нами було визначено перспективні напрямки розвитку crowd-технологій: залучення більшої кількості представників молоді, інтеграція crowd-майданчиків з громадськими структурами, реалізація міні- crowd-проектів. Таким чином, було виявлено ключові бар'єри, ризики, перспективні напрямки розвитку та ключові фактори стимулювання учасників залежно від типу crowd-проекту.

Результати експертного опитування були співставлені з опитуванням представників організацій місцевого самоврядування, зокрема в частині ставлення службовців до можливостей запровадження crowd-технологій в управлінні організацією.

Частина респондентів (18,3% від числа опитаних) зазначила, що вони готові витратити 15-30 хвилин на день на crowd-проект, 1/5 опитаних вважають, що могли б брати участь у crowd-технологіях в залежності від актуальності проекту. 13,5% респондентів готові брати участь у crowd-проекті кілька разів на тиждень, майже таку ж кількість (14,5% респондентів) не більше ніж раз на тиждень. Загалом у потенціалі близько 80% опитаних могли б бути залучені до crowd-технологій.

Наступний важливий момент – наявність волонтерських мотивів у більшості опитаних. Близько 74,7% респондентів зазначили, що їм доводилося допомагати незнайомим людям у вирішенні актуальних для них проблем за допомогою інтернету. Йдеться, мабуть, про фінансову допомогу різним людям та організаціям, яка є безоплатною. Як показують дослідження специфіки мотивації учасників crowd-діяльності, наявність нематеріальних мотивів важлива для включення та залучення краудсорсерів у тему crowd-проекту, тоді як зацікавленість у грошовій винагороді збільшує кількість учасників, але не якість їхньої роботи.

На наступному кроці опитування нам необхідно було дізнатися, як респонденти ставляться до перспектив використання crowd-технологій (табл. 3.4.). Усіх опитаних можна розділити на 3 групи: ті, хто вже знайомий з crowd-технологіями на практиці (19,4% респондентів), ті, хто не брав участі в подібних crowd-проектах, мають уявлення про його можливості (30% респондентів), та ті, хто зовсім не знайомий з crowd-технологіями, вперше дізналися про це поняття під час опитування (50,5% респондентів). Ті респонденти, які вже мали досвід використання crowd-технологій у своїй практиці, ставляться до нього в цілому більш позитивно (40,9% з них відзначили перспективи crowd-проектів) порівняно з тими, хто чув про це явище, але не відчував на практиці (34,8% вважають, що це явище має перспективи).

Таблиця 3.4.

Ставлення працівників організацій місцевого самоврядування до crowd-технологій

	Вже використовували на практиці (у % до числа опитаних)	Знали, але не використовували на практиці (у % до числа опитаних)
За crowd-технологіями майбутнє	40,9	34,8
Crowd-технології не набудуть помітного значення у діяльності організацій місцевого самоврядування, але ними будуть час від часу користуватися	38,6	42
Перспектив немає, адже в країні не створені умови для ефективного застосування crowd-технологій	13,6	15,9
Перспектив немає, адже crowd-технології не досконалі, володіють значними ризиками, що робить їх неефективними	6,7	7,0
Важко відповісти	0,2	0,3

Для того, щоб з'ясувати, як можна підвищити ефективність використання crowd-технологій, до анкети було включено відповідне напівзакрите питання. Розподіл відповідей нього наведено у табл. 3.5.

Респонденти могли вибрати кілька варіантів відповіді. Серед найважливішого інструменту подальшого розвитку crowd-технологій в діяльності суб'єктів місцевого самоврядування було визначено варіант «створення відповідної інтернет-платформи» (71,5% від числа опитаних), та навчання фахівців з crowd-технологій (53,5% від числа опитаних). Половина респондентів бачить сенс в активній просвітницькій діяльності через проведення конференцій, круглих столів та ін. заходів, третина – вважає, що потрібне поширення методичних матеріалів з crowd-технологій. Меншою мірою, ніж очікувалося, був обраний варіант відповіді «стандартизація застосування crowd-технологій», багато респондентів просто не розуміли її доцільність. Також респонденти меншою мірою потребують нормативної регламентації crowd-технологій на центральному та місцевому рівні.

Таблиця 3.5.

Можливі напрями підвищення ефективності crowd-технологій у діяльності організацій місцевого самоврядування

	у % до числа опитаних
Випуск методичних посібників, рекомендацій та довідників з проблем crowd-технологій	36,6
Нормативна регламентація crowd-технологій на центральному та місцевому рівні	25,0
Створення відповідної інтернет платформи на рівні місцевого самоврядування	71,5
Проведення конференцій, круглих столів з застосування crowd-технологій	50,0%
Стандартизація застосування crowd-технологій	25,0
Навчання фахівців з застосування crowd-технологій в органах місцевого самоврядування	53,5

Як у цілому показали опитування представників організацій місцевого самоврядування та інтерв'ю експертів, низький ефект від crowd-технологій став швидше результатом дуже високих завищених очікувань. Обсяг стартових витрат з урахуванням складності оцінки ефекту визначив початкове ставлення до crowd-технологій як неоптимальних управлінських технологій. Приклади організаційної практики показують, що інституціолізовані crowd-технології

втрачають свою ключову перевагу (можливість докласти сили зацікавлених людей до поліпшення діяльності місцевого самоврядування), перетворюючись на метод оптимізації процесів та тестування проєктів рішень органів місцевого самоврядування.

### **Висновки до розділу**

Успішна реалізація crowd-технологій на рівні інституцій місцевого самоврядування потребує врахування ряду організаційних чинників задля досягнення оптимальних результатів. Чітко визначені цілі crowd-проєктів та стратегії застосування crowd-технологій допомагають організації місцевого самоврядування зосереджуватися на конкретних завданнях та залучати правильних учасників. Організації місцевого самоврядування з відкритою культурою, що сприяє інноваціям, як правило є успішними у застосуванні crowd-технологій. При цьому вкрай важливо, щоби службовці були готові до співпраці із громадянами. Ефективне управління процесом застосування певної crowd-технології включає чітку структуру, відповідальність, контроль і механізми зворотного зв'язку. Організації місцевого самоврядування також повинні забезпечувати достатній рівень безпеки та конфіденційності даних, щоб учасники були впевнені у захисті своєї інформації. Окрім цього організації місцевого самоврядування повинні запропонувати адекватні мотиваційні механізми для залучення та утримання учасників. Це може включати фінансові винагороди, визнання, доступ до експертизи та інші стимули. Використання відповідних платформ та технологій для управління crowd-проєктами, забезпечення зручності їх використання для учасників та забезпечення можливості швидкого обміну інформацією є ключовими для належного застосування crowd-технології. Крім цього чітка комунікація з учасниками, а також прозорість щодо процесів та рішень, сприяють довірі та успішній реалізації crowd-проєктів. Нарешті розробка системи оцінки результатів та встановлення критеріїв успіху crowd-проєкту допомагають вимірювати ефективність та цінність crowd-зусиль.

Правовий супровід crowd-технології відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки, дотриманні законодавства та захисті інтересів усіх сторін, що беруть участь у crowd-проєктах. Це стосується, насамперед, укладання ясних та прозорих угод з учасниками crowd-проєкту. Важливо визначити права та обов'язки всіх сторін, і навіть умови використання результатів. Потребують уточнення питання інтелектуальної власності для запобігання суперечкам щодо прав на створені матеріали. Також є вимоги до забезпечення заходів безпеки та конфіденційності інформації, особливо у випадках, коли учасники crowd-проєктів мають доступ до конфіденційних даних. Правовий супровід застосування crowd-технології також вимагає встановлення правил і відповідальності за контент, що розміщується. Це важливо для запобігання порушенням законодавства та захисту від потенційних юридичних проблем. Потребує вдосконалення дотримання законодавства про захист персональних даних під час роботи з особистою інформацією учасників. Зазначене передбачає необхідність звернення до юридичних експертів, які спеціалізуються в галузі crowd-технологій, щоб гарантувати дотримання відповідного законодавства та мінімізувати ризики.

Матеріали розділу додатково висвітлені у наступних публікаціях авторки: [267;171; 242; 172;171; 169].

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило підтвердити покладену в його основу гіпотезу про те, що розширення демократичних засад врядування та необхідність залучення до адміністративно-управлінського процесу широкого кола суб'єктів громадянського суспільства у поєднанні з децентралізацією та дерегуляцією у сфері публічного управління, призводить до необхідності широкого застосування crowd-технології в механізмі здійснення місцевого самоврядування.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати поєднані із завданнями висновки, які мають теоретичне й практичне значення та відрізняються науковою новизною.

*Завдання 1. Проаналізувати доктринальні чинники застосування crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин.*

**Висновок 1.** Екосистема теоретичних конструктів, що обумовили, обґрунтували та легімітизували виокремлення crowd-технологій в сфері публічно-управлінських відносин включає до себе концепцію нового публічного менеджменту, парадигму врядування, доктрину належного врядування, моделі мережевого врядування, багаторівневого врядування, врядування через співробітництво, електронного врядування, ідеї відкритого та заощадливого уряду, різноманітні теорії політичної участі (партисипативної демократії, деліберативної демократії), а також комплекс соціологічних уявлень про природу соціальних відносин в умовах інформаційного суспільства. Основними дескрипторами зазначених конструктів стали ідеї про залучення до публічної сфери управлінських технологій з приватного сектору, необхідності невитратних технологій управління, широкого залучення до врядування громадян та їх спільнот, партнерство та взаємодію урядових структур з широким колом суб'єктів громадянського суспільства, визнання цінностей колективного інтелекту у вирішенні проблем, використання

сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у врядуванні, орієнтацію на консенсус та відкритість тощо.

*Завдання 2. Дослідити політико-управлінські, економічні та технологічні умови впровадження crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування.*

**Висновок 2.** Політика децентралізації передбачає не лише перерозподіл владних повноважень, а й перетворення всіх без виключення горизонтальних та вертикальних бізнес-процесів у місцевому самоврядуванні, оптимізація операційних процедур, зміна усталених моделей та форматів взаємодії між учасниками управлінських відносин, між органами місцевого самоврядування та громадянами. PEST-аналіз використання crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування свідчить, що суттєвий вплив на їх поширення здійснюють ключові напрями політики децентралізації, а саме: розширення громадської участі на місцевому рівні, перебудова місцевих фінансів, зміцнення кадрової основи функціонування місцевого самоврядування, цифрова трансформація та стратегування розвитку територіальних громад. Важливою складовою всіх цих напрямів стало широке залучення до прийняття рішень громадян і організацій, а інструментами залучення громадян в умовах розвитку сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій стали crowd-технології, що набули формати «е-звернення», «е-петицій», «е-консультацій», краудстаффіngu, партиципаторного бюджетування («бюджет участі», краудфандинг) тощо.

*Завдання 3. Узагальнити теоретичні засади формування та розвитку crowd-концепції.*

**Висновок 3.** У загальному визначенні crowd-технології – це тип онлайн-діяльності, в якій комерційна або некомерційна організація (краудсорсер) пропонує невизначеній групі осіб виконання певного завдання або вирішення проблеми. Crowd-технології, з одного боку, є відносно новим явищем (категорія «краудсорсинг» увійшла до Оксфордського словника англійської мови лише у 2013 р.), а з іншого в історії було багато прикладів масового

залучення фахівців та аматорів для вирішення певних проблем. Виникнення Інтернету та відповідних соціальних відносин, пов'язаних із формуванням відкритих спільнот, стали загальними передумовами розвитку crowd-технологій. Теоретично доведено, що якщо мільйон чоловік вирішуватиме проблему, то ймовірність знаходження правильної відповіді дорівнюватиме 97,7%. Розвиток crowd-технології є наслідком певного рівня виробничих відносин: період ремісництва передбачав, що все виробництво зосереджено в одних руках (селфсорсинг); індустріальна епоха привела до поділу праці (інсорсингу); постіндустріальне суспільство запропонувало аутсорсинг, коли послуги стали виводитися за рамки одного підприємства, формуючи, таким чином, сервісну економіку; інформаційна епоха відкрила шлях краудсорсингу.

**Висновок 4.** До переваг crowd-технологій належить те, що завдяки ним забезпечується отримання різноманітних ідей, прискорюється виконання завдання, знижуються витрати, залучаються представники різних секторів та культур, знаходяться нестандартні рішення, креативні та інноваційні ідеї, забезпечується залучення до управління зацікавлених осіб. До недоліків crowd-технологій можна віднести ризики щодо конфіденційності, комунікаційні складності, труднощі із координацією, обмеженість контролю за учасниками, можливість втрати мотивації учасниками, невизначеність права інтелектуальної власності на створені продукти, складнощі з обробкою великого масиву інформації. Широкому застосуванню crowd-технологій також сприяють широке проникнення інтернету у суспільні відносини, високий попит на інноваційні та креативні ідеї, розвиток комунікаційних технологій, зростання соціального активізму, ускладненість офф-лайн діяльності в небезпечних умовах, у т.ч. пандемії, широкомасштабного вторгнення, політика децентралізації, орієнтація на відкриті відносини влади та бізнесу із суспільством. Серед загроз поширення crowd-технологій визначаються недоліки профільного законодавства, ускладненість доступу до систем зв'язку в небезпечних умовах, низький рівень цифрової грамотності у вікових та малозабезпечених категоріях населення, низький рівень довіри до онлайн-

платформ, соціокультурні бар'єри, зокрема готовність до співпраці та взаємодії, вимоги до конфіденційності.

**Висновок 6.** Розподіл всієї множини crowd-технологій за класифікаційними групами у відповідності із ознаками подібності та відмінності найбільш доцільно здійснювати за фасетним способом. Пропонується схема класифікації crowd-технології за наступними фасетами: за суб'єктами, за типом завдань, що вирішуються; за учасниками; за цілями; за масштабом; за часом; за рівнем участі; за тривалістю та за замовником: за сферами. Узагальненими формами crowd-технологій є crowd-технології трудової діяльності; фінансові crowd-технології; crowd-технології оптимізаційної дії.

*Завдання 4. Виявити особливості реалізації crowd-технологій на рівні публічного управління та адміністрування.*

**Висновок 7.** Crowd-технології в публічному управлінні визначаються, як сукупності інноваційних засобів онлайн-діяльності та відповідних відносин, що складаються поміж суб'єктами врядування та громадянами, за яких орган публічної влади, підприємство, установа, організація публічної форми власності пропонує невизначеній групі осіб через гнучку та відкриту пропозицію публічну оферту у вигляді добровільного виконання певного завдання або вирішення проблеми на основі взаємної вигоди. Crowd-технології у бізнесовій та публічній сфері відрізняються за цілями, масштабом залучення громадян, процесами прийняття рішень, вимогами до конфіденційності та безпеки, фінансуванням, управлінням ризиками, факторами лояльності та мотивації учасників.

*Завдання 5. Проаналізувати вітчизняні та закордонні crowd-практики у публічному секторі.*

**Висновок 8.** У просторі публічного управління crowd-технології в Україні та за кордоном набувають три форми реалізації. Перша форма є форматом громадянської активності на засадах самоорганізації, коли громадяни без участі органу публічної влади як учасника crowd-проєкту

самостійно вирішують існуючі завдання та виробляють вирішення існуючих проблем у публічній політиці. Друга форма є механізмом залучення громадян органом публічної влади до процесів вироблення, реалізації та оцінки публічних рішень. За таких умов орган публічної влади виступає як організатор crowd-проєкту, його ключового ресурсу, модератора та керівника. Третя форма crowd-технологій спрямована на вдосконалення діяльності самого органу публічної влади або інших публічних організацій, де в якості «crowd» виступають всі співробітники та службовці.

*Завдання 6. Виробити базові принципи та методичні засади функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій.*

**Висновок 9.** Управління застосуванням crowd-технологій включає в себе кілька ключових етапів, які допомагають ефективно використовувати потенціал онлайн-спільноти. Загальна схема застосування crowd-технологій в органах та інших організаціях місцевого самоврядування включає до себе наступні складові: організація визначає проблему та визначає ціль → про проблему надається «повідомлення» та здійснюється відбір учасників → онлайн-спільнота генерує та презентує рішення → відбувається фільтрація ідей → здійснюється доопрацювання та розвиток ідей → оголошується про перемогу ідентифікованого рішення → організація приймає рішення та реалізує його.

*Завдання 7. Визначити засоби нормативного регулювання та супроводу crowd-технологій в органах місцевого самоврядування.*

**Висновок 10.** Правовою основою crowd-технологій є: по-перше, законодавство, що стосується нормативного регулювання форм участі громадян у здійсненні врядування; по-друге, трудове законодавство; по-третє, договірні відносини, у т.ч. публічна оферта, як специфічна форма звернення щодо невизначеного кола осіб з приводу вступу у договірні відносини. Публічна оферта у контексті використання crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування є оголошенням, у якому суб'єкт місцевого самоврядування

пропонує умови співпраці для потенційних учасників й який містить важливі правила та умови, що визначають відносини між замовниками (органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями) та краудсорсерами (учасниками, які надають послуги чи вирішують завдання).

*Завдання 8. Розробити підходи щодо визначення ефективності застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядуванні, у т.ч. за допомогою соціологічної діагностики.*

**Висновок 11.** За наслідками опитування представників організацій місцевого самоврядування більшість бачить позитивні ефекти та перспективи використання crowd-технології. Ефективність застосування crowd-технології в організаціях місцевого самоврядування включає наступні ключові параметри: по-перше: комунікаційний ефект (кількість громадян залучених до вирішення проблеми; кількість поданих ідей; кількість перспективних ідей); по-друге: репутаційний ефект (зміна кількості позитивних та негативних публікацій про діяльність суб'єкту місцевого самоврядування; зміна оцінки діяльності суб'єкту місцевого самоврядування з боку рейтингових організацій; підвищення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування); по-третє, управлінський ефект (кількість прийнятих управлінських рішень, що пройшли публічну експертизу та були скореговані з врахуванням громадської думки; кількість виявлених проблем, що вимагають участі у їх вирішенні органів місцевого самоврядування); по-четверте, фінансовий ефект (економічна вигода в грошовій формі від реалізації crowd-проєкту).

За підсумками дослідження запропоновано розширення застосування crowd-технологій в організаціях місцевого самоврядування зокрема через створення т.зв. crowd-організацій. У crowd-організації основні функції та роботи здійснюються через залучення широкого кола осіб шляхом публічної оферти. Саме такої моделі дотримується в бізнес-секторі JumpStartFund, створений Ілоном Маском. У фонді працюють два штатні співробітники, а решта завдань виконується понад онлайн-спільнотою, що включає кілька

сотень інженерів та програмістів й яка окрім певних опцій молодіє мотиваціями верхнього рівня піраміди Маслоу. В якості перехідної моделі до crowd-організацій пропонується також створення crowd-підрозділу у традиційних організаціях місцевого самоврядування й який буде використовувати crowd-технології, для виконання складних та відкритих завдань.

Обґрунтований експеримент щодо застосування crowd-технологій для ефективного управління майном спільної власності територіальних громад Одеської області та на базі Управління майнових відносин Одеської обласної ради. Експеримент стосується наступних напрямів застосування crowd-технологій:

1. Залучення громадян та громадських організацій для допомоги в інвентаризації майна спільної власності територіальних громад Одеської області.

2. Залучення громадськості для внесення інноваційних пропозицій, підходів та ідей щодо оптимізації використання ресурсів, які є у розпорядженні Одеської обласної ради, скорочення витрат тощо.

3. Допомога з боку громадськості у моніторингу операцій та транзакцій, пов'язаних із спільною власністю територіальних громад Одеської області, щоб запобігати корупції.

4. Надання інструментів для громадянського суспільства для подання інформації про недоліки або проблеми в управлінні майном спільної власності територіальних громад Одеської області з метою підвищення прозорості та відкритості.

5. Залучення фахівців та професіоналів для аналізу та розробки стратегій з управління конкретними типами майна спільної власності територіальних громад Одеської області.

6. Надання громадянам можливості брати участь в ухваленні рішень щодо використання конкретних активів або стратегії управління майном спільної власності територіальних громад Одеської області.

7. Залучення фінансування від громадськості у вигляді краудфінансingu та краудінвестингу для конкретних проєктів з набуття, обслуговування та покращення майна спільної власності територіальних громад Одеської області.

8. Використання crowd-технологій для застосування в процесі управління майном спільної власності територіальних громад таких засобів як сенсори, інтернет речей (IoT), штучний інтелект та блокчейн.

Запропоновано внесення змін до діючого законодавства в частині:

- визначення crowd-діяльності та іншої термінології (crowd-проєкт, crowd-платформа, краудсорсер, фасилітатор тощо);
- трудового законодавства (вирішення проблем щодо того, як регулювати трудові відносини між тими, хто надає послуги на crowd-платформах);
- оподаткування (вирішення проблем щодо того, як розглядати доходи, отримані від реалізації crowd-технології);
- інтелектуальної власності (які правила мають застосовуватися до прав інтелектуальної власності в контексті реалізації crowd-технології);
- захисту даних (питання безпеки та конфіденційності даних при використанні crowd-технологій);
- правил платежів (як здійснюється оплата учасникам crowd-проєктів, які правила та терміни застосовуються)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова І.Б., Балдук Г.П. Вирішення проблем сталого просторового розвитку міст України на засадах краудсорсінгу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70) № 5. С. 106-112.
2. Андреева Ю. Правове регулювання аутсорсингу у сфері інформаційних комп'ютерних технологій. URL: [www.pdaa.com.ua/np/pdf/75.pdf](http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/75.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).
3. Андрієнко А. О. Концепція «розумного міста»: уточнення ключових понять у контексті забезпечення розвитку великого муніципального утворення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 24-34.
4. Андрійчук Т. С. Партисипаторна та деліберативна демократія в сучасному політичному дискурсі. *Політичне життя*. 2019. № 1. С. 45-51.
5. Афоніна О. В. Реалізація політичних прав громадян через онлайніві (електронні) консультації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 3. С. 220-223.
6. Бакуменко В. Д., Попов С.А., Вошко І.В. Публічна політика як предмет практичної діяльності суб'єктів публічної влади. *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2020\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_2_3) (дата звернення: 10.05.2024).
7. Бакуменко В.Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 256 с.
8. Берназюк Я. О. Принцип належного урядування (good governance): національна та європейська судова практика. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. Вип. 64. С. 189-197.
9. Болотіна Є. В., Бергий А. В. Краудсорсінг і практика управління. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1. С. 79-83.

10. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 95-103.
11. Бортнік О. Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 70-80.
12. Бутов А. М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. *Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]*. Сер. : Економіка. 2012. Вип. 19. С. 103-106.
13. Варягіна А. А. Розвиток форм інтернет-участі громадян у соціально-політичних процесах сучасності. *Проблеми політичної психології*. 2015. Вип. 2. С. 166-176.
14. Васейчук Л. А. Громадська участь у стратегічному плануванні розвитку території. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 158-164.
15. Васильєва В. В. Оферта і акцепт як етапи укладення договору. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2011. Вип. 26. С. 99-105.
16. Василюк О. Д. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 197-205.
17. Василюк О. Д., Фурса М.В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. *Демократичне врядування*. 2018. Вип. 22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2018\\_22\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2018_22_6) (дата звернення: 10.05.2024).
18. Ващенко А. Громадянське суспільство та публічна сфера: контури теоретичного огляду. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 5. С. 72-79.

19. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування/ Державна служба статистики. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infs/arh\\_vied\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infs/arh_vied_u.htm) (дата звернення: 10.05.2024).

20. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування/ Державна служба статистики. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infs/arh\\_vied\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infs/arh_vied_u.htm) (дата звернення: 10.05.2024).

21. Вікіпедія під час війни. URL: <https://www.svoboda.org/a/nikto-ne-budet-progibatsa-pod-cenzuru-wikipedia-vo-vremya-voiny/31841297.html> (дата звернення: 10.05.2024).

22. Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». Практики переможців у 2021 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/krashchi-praktiki-upravlinnya-personalom-praktiki-peremozhstv-u-2021-rotsi.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

23. Гавкалова Н. Л. Публічне управління: методологічний аспект. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 16-18.

24. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 81-90.

25. Гвардія наступу: URL: <https://storm.mvs.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2024).

26. Гвоздецький А. М. Краудсорсинг в громадянському суспільстві: сучасні механізми прямої демократії. *Публічне право*. 2014. № 2. С. 301-307.

27. Герасимюк К.Х. Оптимізація територіально-управлінської системи в Україні в контексті європейського досвіду: Дис. к.держ.упр.; ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. Одеса, 2016. 266 с.

28. Гнатюк Н. В. Посилення кадрового потенціалу сільських громад в сучасних умовах децентралізації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 10. С. 53-59.
29. Голка В. Є. Громадсько-політичний краудсорсинг і краудфандинг як новітні форми політичного активізму: дис. ... к. політ. н.; Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, 2016. 19 с.
30. Голка В. Є. Політичний краудсорсинг: технологія використання потенціалу громадськості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2015. Вип. 18. С. 68-74.
31. Голка В. Є. Політичний краудфандинг: сутність, види, переваги використання. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2015. Вип. 17. С. 82-87.
32. Гончаренко О. М. Саморегулівні організації: проблематика делегування повноважень, нагляду та контролю. *Приватне право і підприємництво*. 2019. Вип. 19. С. 156-163.
33. Гречана С. І., Рогозян Ю. С. Удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 28-38.
34. Громадська думка населення щодо реформи децентралізації та її результатів (серпень 2020р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/gromadska-dumka-naselennia-shchodo-reformy-detsentralizatsii-ta-ii-rezultativ-serpen-2020r> (дата звернення: 10.05.2024).
35. Дегтярьова І. О. Багаторівневе регіональне врядування та багаторівневе регіональне управління: аналіз співставлення сутнісних характеристик. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №2(54). С. 124-129.

36. Денисюк В. В. Оферта як стадія укладення цивільно-правового договору. *Часопис цивілістики*. 2013. Вип. 14. С. 91-95.
37. Дзюндзюк В. Б. Модернізація органів влади: перехід від публічного адміністрування до публічного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 9-14.
38. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій; Українська Академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т. Х. : Видавництво ХарПІ УАДУ "Магістр". 2003. 236 с.
39. Динник І. П. Технології краудсорсингу в громадянському суспільстві: сучасні механізми партисипативної демократії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 119-123.
40. Дурман М. О. Електронні петиції як один з інструментів електронної демократії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 131-139.
41. Дяченко С. А. Аналіз розвитку інституту місцевих бюджетів в Україні: тенденції та прогнози. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 63-69.
42. Дячков Д. В., Коршикова Н. В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1-2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_1-2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_49)
43. Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні: Рекомендована 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління (Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.). URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy\\_for\\_Innovation.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).
44. Єгіозар'ян А. Г. Особливості мережевого врядування у сфері публічної політики та управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 118-124.

45. Єгіозар'ян А. Реалізація принципів нового публічного менеджменту та належного врядування в сучасних західних моделях державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 23-31.

46. Забейворота Т. В. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1. С. 35-42.

47. Зейтуллаєва Е.З. Багаторівневе врядування процесами адаптації внутрішньо переміщених осіб в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»). Одеський регіональний інститут державного управління, Одеса, 2021. 269 с.

48. Зейтуллаєва Е. Багаторівневність як теоретичний концепт та методологія управління суспільними процесами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 15-20.

49. Знаткова О. М. Методологія застосування технології краудсорсингу в публічному управлінні в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 73-80.

50. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147-153.

51. Іжа М., Крупник А. Трансформація публічного управління в умовах соціально-політичної модернізації України. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (52). Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2012. С. 3-7.

52. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2022 р. URL: [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoyi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

53. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад. Аналітична записка. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new\\_IS.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

54. Калінін М. В. Методичні підходи до управлінського процесу в органах публічної влади на основі аутсорсингу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 94-104.

55. Калініна Г. Краудсорсинг як інноваційна технологія громадсько-державного управління в освіті. *Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки*. 2016. № 5. С. 65-72.

56. Калініна Г. М. Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників. *Проблеми сучасного підручника*. 2015. Вип. 15 (1). С. 230–239.

57. Кальницький Е. А. Концепція постіндустріального суспільства Деніела Белла як підгрунття формування концепцій інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2013. № 5. С. 137-142.

58. 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.

59. Касьян В. В. Інформаційні технології та розвиток постіндустріального суспільства в концепції О. Тоффлера. *Нова парадигма*. 2012. Вип. 108. С. 28-35.

60. Квітка С. А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 7-8. С. 47-56.

61. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Статистичний бюлетень. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/11/Arch\\_ds\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ds_bl.htm) (дата звернення: 10.05.2024).

62. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 72-78.

63. Кіреєва О. Перспективи краудсорсингу як інструменту співпраці органів влади та громадськості в контексті розвитку публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 97-104.

64. Клименко І. В. Основні підходи до визначення понять "електронний уряд" та "електронне урядування". *Економіка та держава*. 2009. № 6. С. 93-96.

65. Коваль Ю. О. Комунікативний підхід Юргена Габермаса як критерій ефективності державної влади. *Вісник СевНТУ. Сер. : Політологія*. 2013. Вип. 145. С. 58-62.

66. Ковальчук С. В., Олійник А. О. Сутність краудсорсингу та можливі напрями його застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 80-83.

67. Ковальчук С. В., Олійник А. О. Сутність краудсорсингу та можливі напрями його застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 80-83.

68. Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 349-357.

69. Козак В. І. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 14-21.

70. Колісніченко Н. Принципи належного врядування у зарубіжних дослідженнях: пріоритет місцевих практик. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 99-102.

71. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт гідної праці як теоретикоприкладна платформа розвитку соціально-трудової сфери. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 2. С. 7-55.

72. Кононенко В. В., Лапшин С.А. Громадянське суспільство та держава: співвідношення в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_8_3) (дата звернення: 10.05.2024).

73. Константи́нівська А. К. Роль електронної участі у формуванні громадянського суспільства. *Epistemological studies in philosophy, social and political science*. 2019. Vol. 2, Iss. 1. С. 79-85.

74. Корсікова Н. М. Менеджмент у сфері публічного управління: завдання, філософія розвитку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 110-118

75. Косенко О. П., Старицька Н. Ю. Краудсорсинг – новий метод сучасних маркетингових технологій. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 67(2). С. 93-98.

76. Костенюк Н. Процесний підхід як методологічний інструмент вдосконалення діяльності органів державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 132-135.

77. 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.

78. Котковський В. Багаторівневе управління як механізм розробки та реалізації державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 21-25.

79. Котляревська Г. М. Електронна петиція як вид звернення громадян. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2019. № 3. С. 295-300.

80. Котуков О. Політико-управлінські мережі як чинник модернізації державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 119-128.

81. Кохалик Х. М. «Добре врядування»: принципи та ознаки. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 33. С. 50-57.

82. Кравцов О. Використання краудсорсингу в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 15-23.

83. Криштанович М.Ф. Застосування crowd-технології в механізмі функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. №1 (43). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-168-177](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-168-177) (дата звернення: 10.05.2024).

84. Криштанович М.Ф. Використання crowd-технологій у забезпеченні інформаційної безпеки органами місцевого самоврядування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №1 (19). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)-185-190](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-185-190) (дата звернення: 10.05.2024).

85. Крук Н. В. Електронний і відкритий уряд: спільні ознаки й відмінності. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2013. Вип. 61. С. 504-509.

86. Крупник А.С. Організація роботи регіональних ресурсних центрів з розвитку місцевої демократії : організ.-метод. реком. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 214 с.

87. Лендзел М. О. Перспективи запровадження принципів належного врядування в Україні в контексті європейської інтеграції. *Грані*. 2014. № 7. С. 96-101.

88. Леута О. С., Псьота О.В. Електронні петиції як новий механізм комунікації влади та суспільства. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 52. С. 266-272.

89. Лободіна З., Дем'янишин В., Кізима Т., Березька К., Кізима А. Функціонування бюджетів участі: сучасний стан, тенденції модернізації та моделювання в умовах реформування публічних фінансів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 8-27.

90. Логвиненко Б. О. «Lean government» як новітня модель публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури: перспективи для України. *Правові новели*. 2022. № 18. С. 123-127.

91. Лугиня М.В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні: теоретико-прикладний аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. 20 с.

92. Лукашевський Ю. О. Основні характеристики участі громадян у місцевому самоврядуванні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 112-117.

93. Мазаракі А., Волосович С. Краудфандинг благодійності в умовах протидії збройній агресії. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 1. С. 4-16.

94. Майстренко О. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 507-511

95. Макаренков О. Л. Розвиток концепції «відкритого суспільства» К. Поппера у вітчизняній та зарубіжній політико-правовій думці. *Право і Безпека*. 2006. Т. 5, № 5. С. 32-36.

96. Малишенко Л. О., Голка В. Є. Краудсорсингові проекти в контексті публічного виміру політики. *Політикус*. 2017. Вип. 4. С. 32-36.

97. Маматова Т. В., Сергієнко Е. О. Зміни організаційної культури публічних інституцій при впровадженні підходу «Lean». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 7. С. 60-63.

98. Мамонтова Е. Демократія участі – нова філософія управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 35-39.

99. Мамчак С. Концепція деліберативної демократії Ю. Габермаса у контексті полеміки між лібералами та комунітаристами. *Вісник Львівського університету. Серія : Філософські науки*. 2013. Вип. 16. С. 98-105.

100. Марковець О. В., Олійник І. І. Моделювання процесів опрацювання електронних звернень громадян до органів місцевого самоврядування за допомогою засобів GPSS на основі консолідованої інформації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі*. 2014. № 783. С. 385-396.

101. Марутян Р. Р. Інтелектуальний потенціал краудсорсингу у сфері публічної політики: зарубіжний досвід та українська практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 20. С. 98-102.

102. Марченко О. С. Соціально-економічні умови та проблеми розвитку краудфандингу в Україні. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого" . Сер. : Економічна теорія та право*. 2014. № 2. С. 37-46.

103. 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.

104. Матвейчук Л. О. Інформаційне суспільство: теоретичні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2016. Вип. 2. С. 38-42.

105. Миротворець. URL: <https://myrotvorets.center> (дата звернення: 10.05.2024).

106. Михалюк Н. Ю. Концепція теорії демократії участі. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*. 2012. № 21. С. 36-39.

107. Місцеві вибори-2020: електоральні настрої громадян (серпень 2020р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/mistsevi-vybory2020-elektoralni-nastroi-gromadian-serpen-2020r> (дата звернення: 10.05.2024).

108. Міські петиції: URL: <http://petition.mvk.if.ua> (дата звернення: 10.05.2024).

109. Міхейченко М. А. Політична участь громадянського суспільства та світова практика електронної демократії: до проблеми ефективності запровадження. *Грані*. 2016. № 6. С. 20-25.
110. Мороз О. В., Герасимчук В. В., Скребкова К. С. Партисипативна модель стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 163-169.
111. Мороз О. В., Мороз М.В. Особливості оферти при укладенні договору оренди майна державного підприємства. *Форум права*. 2013. № 2. С. 389–395.
112. Мужанова Т.М. «Розумне місто» як інноваційна модель управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 116-122.
113. Муніципальні е-послуги – новації та моніторинг. URL: [https://kr.gov.ua/ua/news/pg/31221910346088\\_n/](https://kr.gov.ua/ua/news/pg/31221910346088_n/) (дата звернення: 10.05.2024).
114. Мураєв Є. В. Розробка стратегії розумних міст України за збалансованою системою показників в умовах цифрової економіки. URL: *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 106-109.
115. Народний Байрактар: акція йде світом. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4489783-narodnyi-bairaktar-aktsiia-yde-svitom> (дата звернення: 10.05.2024).
116. Наумкіна С., Нерубашенко І. Краудсорсинг як сучасна модель діалогової взаємодії в суспільстві. *Політикус*. 2020. Вип. 2. С. 70-75.
117. Нерубашенко І. Можливості краудсорсингу у реалізації проектів глобального громадянського суспільства. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Sv. 2, Vyd. 3. С. 78-82.
118. Николюк О. М., Лапін А. В., Грінчук І. О., Дурова Н. В. Геоінформаційний портал як інструмент цифрової трансформації у територіальних громадах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_6_6) (дата звернення: 10.05.2024).

119. Нищенко О. В. Краудсорсинг як сучасний управлінський інструмент. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2014. Вип. 11(2). С. 231-237.
120. Нікітенко Л. О. Використання краудсорсингових технологій в публічному управлінні містом. *Політичне життя*. 2021. №3. С. 36-41.
121. Ніколенко Г. Концепція «відкритого» суспільства в сучасних суспільних теоріях. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2020. Вип. 30. С. 102-108.
122. Ніколіна І. І., Мережко В.М. Теоретичні аспекти розбудови належного врядування на місцевому рівні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 133-137.
123. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 1-10.
124. Обушна Н. Новий публічний менеджмент як сучасна модель. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2015\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_5) (дата звернення: 10.05.2024).
125. Одеська міська рада. Єдиний центр звернень громадян. URL: <https://1535.omr.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
126. Офіційний сайт «Партнерство «Відкритий Уряд». URL: [www.opengovpartnership.org/about/opengovernmentdeclaration](http://www.opengovpartnership.org/about/opengovernmentdeclaration) (дата звернення: 10.05.2024).
127. Оцінка громадянами України наслідків реформи децентралізації і готовність брати участь у житті місцевої громади. Бачення ролі бізнесу в розвитку громад (травень 2021р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-ukrainy-naslidkiv-reformy-detsentralizatsii-i-gotovnist-braty->

uchast-u-zhytti-mistsevoi-gromady-bachennia-rolu-biznesu-v-rozvytku-gromad-traven-2021r (дата звернення: 10.05.2024).

128. Панчишин Т. В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2. С. 84-92.

129. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 195-215.

130. Перелік об'єктів спільної власності територіальних громад області. URL: <https://property.od.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/Perelik-obyektiv-spilnoyi-vlasnosti-terytorialnyh-gromad-oblasti.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

131. Побудова організації: навч. посіб. для студентів спец. 281 "Публічне управління та адміністрування"; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Панов А. М. 2018. 125 с.

132. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. *Право та інновації*. 2014. № 3. С. 26-35.

133. Поліщук В. С. Особливості імплементації принципів нового державного менеджменту у країнах континентальної Європи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 3. С. 76-82.

134. Поліщук В. С. Практичні передумови формування нового публічного менеджменту у Великій Британії та США. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2016. Вип. 3. С. 31-36.

135. Полторак К. А., Зозульов О.В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 422-429.

136. Поп'юк Л. В. Управління кадровими процесами в контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2015\\_10\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_10_14) (дата звернення: 10.05.2024).

137. Презентація проєкту Індексу цифрової трансформації громад України. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Son81Op8Obk> (дата звернення: 10.05.2024).

138. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія; Національна академія держ. управління при Президентові України, Одеський регіональний ін-т держ. управління. О. : [Оптимум]. 2009. 299 с.

139. Приходченко Л.Л., Лесик О.В. Концепція реінжинірингу в органах публічної влади: переваги та ризики. *Економіка та держава. Серія : Державне управління*. 2020. № 3. С. 138-142.

140. Про діяльність Правління Національного банку України щодо розвитку банківської системи та окремих нормативних актів з питань банківської діяльності: Рішення Ради Національного банку України від 26.09.2018 № 45-рд.

141. Про електронні консультації та опитування Новобузькій міській територіальній громаді: Рішення Новобузьської міської ради від 27.08.2021 № 267. URL: <https://novobuzka-gromada.gov.ua/polozhennya-pro-elektronni-konsultacii-z-gromadskistju-10-35-22-15-09-2021/> (дата звернення: 10.05.2024).

142. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні: Наказ Міністерства фінансів України від 03.03.2020 р. № 94.

143. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від від 03.03.2021 № 179.

144. Про затвердження плану заходів щодо підвищення якості послуг рухомого (мобільного) зв'язку на 2020-2022 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 №1189-р.

145. Про затвердження Положення про Бюджет ініціатив чернівчан (бюджет участі): Рішення Чернівецької міської ради 12.05.2016 № 190.

146. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс кращі практики управління персоналом: Наказ НАДС від 03.09.2018 № 212-18.

147. Про затвердження Положення про Державну інформаційну систему електронних звернень громадян: Постанова КМУ від від 25.12.2013 №958.

148. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу якості електронних комунікаційних послуг: Постанова НКЕК від 20.09.2023 № 358/

149. Про звіт Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань моніторингу отримання і використання міжнародної матеріально-технічної допомоги під час дії воєнного стану: Постанова Верховної Ради України від 20.03.2023 № 2966-ІХ.

150. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-ІХ.

151. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 №3077-ІХ.

152. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження 24.05.2017 № 504-р.

153. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014.

154. Пустовіт Н. В. Комплексний аналіз концепцій інформаційного суспільства Д. Белла, М. Кастельса та Е. Тоффлера. *Гуманітарний часопис*. 2013. № 3. С. 85-90.

155. Радишевська О. Р. Концепція належного врядування: практика ЄСПЛ та Верховного Суду. *Юридична Україна*. 2019. № 12. С. 56-58.

156. Резнік В. Феномен легітимації як предмет теорії комунікативної дії Ю.Габермаса. *Соціальні виміри суспільства*. 2011. Вип. 3. С. 160-174.

157. Рішення Європейської ради від 3 грудня 2013 року про встановлення конкретної програми для реалізації Рамкової програми з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» (2014-2020) і про скасування Рішень 2006/971/ЄС, 2006/972/ЄС, 2006/973/ЄС, 2006/974/ЄС і 2006/975/ЄС.

158. Ровинська К. Порівняльний аналіз принципів доброго врядування та принципів місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 154-156.

159. Родоман Т. О. Оферта і акцепт як самостійні елементи в процесі укладення договору: від теорії до судової практики. *Судова апеляція*. 2016. № 3. С. 92-100.

160. Савченко С. В. Теоретико-методологічні засади інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 96-102.

161. Саханенко С. Политика децентрализации: от 2D матрицы к матрице 3D и далее ... *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 3(71). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 176-180.

162. Саханенко С., Дробот І. Матриця децентралізації у системі багаторівневого врядування. *Багаторівневе управління (multilevel governance) в умовах модернізації публічної влади в Україні*: колективна монографія / За заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 450 с.

163. Семенова К. О. Актуальні напрями дослідження електронної участі в Україні: соціальний вимір. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 158-166.

164. Семенченко А.І., Янсонс Я.В. Концептуальні засади розвитку електронної демократії. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 76-85.

165. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_5_5) (дата звернення: 10.05.2024).

166. Сичова А. О. Крос-секторальні колаборації: категорійний дизайн і перспективи досліджень. *Політикус*. 2021. Вип. 3. С. 88-93.

167. Сментина Н. В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 64. С. 287-292.

168. Соколік Л.О. Використання crowd-технологій в системі публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.. Вип. 2 (61)*. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2022. С. 38-56.

169. Соколік Л.О. Ефективність краудтехнологій в органах публічної влади. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. 17 травня 2024. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2024. URL:

170. Соколік Л.О. Класифікація краудтехнологій у публічному адмініструванні: *Євроінтеграційні вектори реформ у сфері публічного адміністрування: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (17 травня 2023 року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків)*. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. С. 430-437. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК\\_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 10.05.2024).

171. Соколік Л.О. Ключові чинники використання crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 1*. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2023. С. 40-55. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-03> (дата звернення: 10.05.2024).

172. Соколік Л.О. Основні бар'єри використання crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. *Теоретичні та прикладні питання*

державотворення: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 29. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2023. С. 390-393. URL: DOI: 10.35432/tisb292023289760 (дата звернення: 10.05.2024).

173. Соколік Л. Лобіювання в процесі взаємодії публічної влади та бізнесу: теоретичний аспект. Теоретичні та прикладні питання державотворення: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 13. Одеса: Одеськ. Регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України, 2013. С. 75-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpd\\_2013\\_13\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpd_2013_13_7) (дата звернення: 10.05.2024).

174. Соколік Л. О. Взаємодія влади та бізнесу в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Вип. 1. Харків: зб. наук. пр. / Асоц. д-рів наук з держ. упр., 2014. С. 150-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_25) (дата звернення: 10.05.2024).

175. Соловійов В. Критицизм нового державного менеджменту. *Віче*. 2010. № 15. С. 50-53.

176. Соловійов В. М. Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 80-83.

177. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: навч. посіб.; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. К.: НАДУ. 2012. 259 с.

178. Соціальна, етнолінгвістична і соціальнополітична ситуація в Одесі. Оцінки та очікування. Березень 2020 р. / Соціологічний інформаційно-дослідницький центр “Пульс”. URL: <http://www.puls.od.ua/arhiv/2020/od-2020-03-u.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

179. Соціально активний громадянин. URL: <https://citizen.omr.gov.ua/discussion/> (дата звернення: 10.05.2024).

180. Соціально-політичні настрої під час карантину: результати загальнонаціонального опитування громадської думки. URL: <https://socis.kiev.ua/ua/2020-04-02/> (дата звернення: 10.05.2024).

181. Статистика. URL: <https://gb.city.cv.ua/statistics> (дата звернення: 10.05.2024).
182. Стоп терор. URL: <https://stopterror.in.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
183. Стратегія розвитку Доброславської ТГ громади-2030. URL: <https://oistkp.blogspot.com/2023/08/2030-4-2023-08.html> (дата звернення: 10.05.2024).
184. Таран Є. І. Трансформація системи публічного управління в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 43-46.
185. Теличкан Ю. В. Реалізація принципів доброго врядування (Good Governance) в системі публічного управління та адміністрування. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 75-79.
186. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Ратифіковано Законом України від 16.09.2014 №1678-VII.
187. Федоришина І. В. Концептуальний зміст поняття "соціальний капітал". *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 265-268.
188. Філіппова В. Д. Краудфандінг як спосіб залучення громадян до вирішення питань місцевого розвитку. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 170-177.
189. Фонд «Повернись живим». URL: <https://savelife.in.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
190. Хомяк А. Ю., О.М. Чальцева. Краудсорсинг як практична форма публічної політики. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 83. С. 381-384.
191. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності: політико-правовий аспект; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корещького, Акад. прав. наук України. Х. : Право, 1996. 164 с.

192. Циганенко С. Публічне управління та його здійснення на основі принципів ощадливого менеджменту. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 2. С. 49-58.
193. Цимбалюк І. О. Сутнісна характеристика фінансової децентралізації та її вплив на формування доходів місцевих бюджетів. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 113-119.
194. Черняк М. Є. Напрями модернізації багаторівневого врядування у контексті регіонального розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 98-102.
195. Шавкун І. Г., Дибчинська Я.С. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «доброго врядування» («GOOD GOVERNANCE»). *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 35-44.
196. Шавкун І. Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 69(1). С. 195-201.
197. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління і місцеве самоврядування: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1 (4). С. 295-304.
198. Шумаєва М. І. Аналіз класичних концепцій становлення інформаційного суспільства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 8(4). С. 13-17.
199. Щербина В. М. Концепт «Інформаційне суспільство» в сучасній теоретичній соціології. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 65-66. С. 25-36.
200. Яцура К. Г. Відкритість суспільства: основні принципи та ознаки. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2012. Вип. 6. С. 141-152.

201. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. №8. P. 543-571. URL: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370> (дата звернення: 10.05.2024).

202. Barber B. Participatory Democracy. *Encyclopedia of Democracy*. Vol. 3. New York, 1995. P. 923. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000103068> (дата звернення: 10.05.2024).

203. Barzelay M. Origins of the New Public Management: an International View from Public Administration / Political Science. *The New Public Management: Current Trends and Future Prospects* / Ed. by K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002.. P. 15-33 URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod\\_resource/content/1/Book%20New\\_Public\\_Management\\_Current\\_Trends%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

204. Bessette J. Deliberative Democracy: The Majority Principle in Republican Government. *How Democratic is the Constitution?* Washington, D.C., AEI Press. 1980. P. 102-117. URL: [https://www.aei.org/wp-content/uploads/2014/07/-how-democratic-is-the-constitution\\_104322215032.pdf](https://www.aei.org/wp-content/uploads/2014/07/-how-democratic-is-the-constitution_104322215032.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

205. Börzel T. Organizing Babylon. On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998. Vol. 76, № 2. P. 253-273. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9299.00100> (дата звернення: 10.05.2024).

206. Bozeman B., Straussman J. Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco, 1991. 264 p.

207. Brabham D. C. Crowdsourcing the public participation process for planning projects. *Planning Theory*. 2009. №8(3). P. 242-262.

208. Brabham D. C. Crowdsourcing: A model for leveraging online communities. In: A. Delwiche & J. Henderson (Eds.), *The Routledge Handbook of Participatory Culture* (in press). 2010. 346 p.

209. Brabham D. C., Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. 2008. №14(1) . С. 75-90.

210. Buecheler T. et al. Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework. The 12th International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems, Odense, Denmark, 19-23 August 2010. MIT Press, 2010. P. 679-686.

211. Calgary Engage. URL: <https://engage.calgary.ca/> (дата звернення: 10.05.2024).

212. Certomà C., Corsini F., Rizzi F. Crowdsourcing urban sustainability. Data, people and technologies in participatory governance. *Futures*, 2015. №74. P. 93-106.

213. Charter of the global Greens. URL: <https://web.archive.org/web/20070830060247/http://www.global.greens.org.au/Charter2001.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

214. Clark B. Y., Zingale N., Logan J., Brudney, J. A framework for using crowdsourcing in government. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*. 2016. 3(4). P. 57-75.

215. Cohen B. The 3 Generations Of Smart Cities. URL: <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities> (дата звернення: 10.05.2024).

216. Coombes D., Verheijen T. *Innovations in Public Management; Perspectives from East and West Europe*. Cheltenham, Edward Elgar Publishers 1998. 432 p.

217. Curthoys N., Crabtree J. *Smartgov: Renewing electronic government for improved service delivery*. Work Foundation. 2003. 64 p. URL:

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=9988](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=9988) (дата звернення: 10.05.2024).

218. Digital Transformation in Transport, Construction, Energy, Government and Public Administration. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digital-transformation-transport-construction-energy-government-and-public-administration> (дата звернення: 10.05.2024).

219. Dollery B. New Institutional Economics and the Analysis of the Public Sector. *Policy Studies Review*. 2001. Vol. 18. №1. P. 185-211. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229559622\\_New\\_institutional\\_economics\\_and\\_the\\_analysis\\_of\\_the\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/229559622_New_institutional_economics_and_the_analysis_of_the_public_sector) (дата звернення: 10.05.2024).

220. Donahue J. On Collaborative Governance. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 2. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 2004. URL: [https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/workingpaper\\_2\\_donahue.pdf](https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/workingpaper_2_donahue.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

221. Dryzek J. *Deliberative Democracy and Beyond. Liberals, Critics, Contestations*. Oxford: Oxford University Press, 2000. URL: [https://www.researchgate.net/publication/261947913\\_Deliberate\\_Democracy\\_and\\_Beyond\\_Liberals\\_Critics\\_Contestations](https://www.researchgate.net/publication/261947913_Deliberate_Democracy_and_Beyond_Liberals_Critics_Contestations) (дата звернення: 10.05.2024).

222. Emerson K., Nabatchi T. *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press, Washington, DC. 2015. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt19dzcvf> (дата звернення: 10.05.2024).

223. Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*, 2012. Vol. 38. №2. P. 67-80.

224. Geerts S. *Discovering crowdsourcing: theory, classification and directions for use*. Technishe Universiteit Eindhoven. 2009.

225. Good Governance and Human Rights. The Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. URL: <https://www.ohchr.org/en/good-governance/about-good-governance> (дата звернення: 10.05.2024).

226. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Massachusetts. 1991. 301 p. URL: [https://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Habermas\\_STBPS\\_I.Intro.pdf](https://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Habermas_STBPS_I.Intro.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

227. Habermas, J. The Structural Transformation of the Public Sphere. An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Massachusetts. 1991. 301 p. URL: [https://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Habermas\\_STBPS\\_I.Intro.pdf](https://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Habermas_STBPS_I.Intro.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

228. Hirst P. Democracy and Governance. Debating Governance. *Authority, Steering, and Democracy*. Ed. by J. Pierre. Oxford, Oxford University Press, 2000, pp. 13-35. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4266459/mod\\_resource/content/1/Debating%20Governance.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4266459/mod_resource/content/1/Debating%20Governance.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

229. Hood C. A Public Management for All Season? *Public Administration*. 1991. Vol. 69. №1. P. 3-18. URL: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

230. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance. *The American Political Science Review*. 2003. Vol. 97. No. 2. P. 233-243. URL: <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649> (дата звернення: 10.05.2024).

231. Howe J. Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Random House Business, 2008. 312 p.

232. Howe J. The rise of crowdsourcing. *Wired*. 2006. №14(6).

233. Howe J., Crowdsourcing: A definition. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Weblog, 2 June. Available at

[http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html) (дата звернення: 10.05.2024).

234. Huberman B.A., Romero D.M., Wu F. Crowdsourcing, Attention and Productivity. *Journal of Information Science*. 2009. № 35(6). P. 758-765.

235. International Open Data Charter. URL: <https://opendatacharter.net/principles/> (дата звернення: 10.05.2024).

236. Jessop B. The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*. 1998. Vol. 50. Issue 155. P. 29-45. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2451.00107> (дата звернення: 10.05.2024).

237. Jones L., Thompson F. Public Management Institutional Renewal for Twenty-First Century. Stanford, Con.: JAI Press Inc., 1999. URL: [www.gbv.de/dms/sub-hamburg/323872794.pdf](http://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/323872794.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

238. Killey I. «Peace, order and good government»: a limitation on legislative competence. *Melbourne University Law Review*. 1989. Vol. 17. P. 24-55. URL: <http://classic.austlii.edu.au/au/journals/MelbULawRw/1989/2.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

239. Kleeman F., Voss G., Rieder K. Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through crowdsourcing. *Science, Technology and Innovation Studies*. 2008. №4(1). P. 5-26.

240. Klijn E.H., Edelenbos J. The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*. 2012. Vol. 45, № 6. P. 627-650. URL: [https://www.researchgate.net/publication/254756883\\_The\\_Influence\\_of\\_Democratic\\_Legitimacy\\_on\\_Outcomes\\_in\\_Governance\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/254756883_The_Influence_of_Democratic_Legitimacy_on_Outcomes_in_Governance_Networks) (дата звернення: 10.05.2024).

241. Koliba Ch., Meek J., Zia A. Governance Networks in Public Administration and Public Policy. Roca Raton; London; New York: CRC Press, 2011. 349 p. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/236117614\\_Governance\\_Networks\\_in\\_Public\\_Administration\\_and\\_Public\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/236117614_Governance_Networks_in_Public_Administration_and_Public_Policy) (дата звернення: 10.05.2024).

242. Kryshchanovych, S., Kornieieva, T., Malinovska, O., Sokolik, L., Bortnikova, M. SMART management of sustainable development of the region in the context of globalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17. No. 6. P. 1765-1772. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170610>

243. Lampe H. Crowdsourcing in patent examination: overcoming patent examiners' local search bias. *R&D Management*. 2023. Volume 53, Issue5. Pp. 764-777.

244. Liu H. K. Crowdsourcing government: Lessons from multiple disciplines. *Public Administration Review*. 2017. №77(5). P. 656-667.

245. Manin B. On Legitimacy and Political Deliberation. *Political Theory*. 1987. №15. P. 338-368. URL: <https://ru.scribd.com/document/171664157/On-Legitimacy-and-Political-Deliberation-Bernard-Manin> (дата звернення: 10.05.2024).

246. Manning N., Parison N. International Public Administration Reform. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/772721468780907502/text/288060intlpublicadminrefleng.txt> (дата звернення: 10.05.2024).

247. Marks G. Structural Policy and Multilevel Governance in the EC. *The State of the European Community*. Ed. by A.W. Cafruny, G.G. Rosenthal. Harlow: Longman. 1993. P. 391-410. URL: <https://garymarks.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/13018/2016/09/marks-Structural-Policy-and-Multilevel-Governance.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

248. Merrien F. Governance and modern welfare states. *International Social Science Journal*. 1998. Vol. 50. Issue 155. P. 57-60. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2451.00109> (дата звернення: 10.05.2024).

249. Millard J. European Strategies for e-Governance to 2020 and Beyond. *Public Administration and Information Technology, Government 3.0 – Next*

Generation Government Technology Infrastructure and Services, Springer International Publishing, Cham, 2017. URL: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3\\_1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3_1) (дата звернення: 10.05.2024).

250. Naisbitt G., Aburdene P. Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990s. New York: Morrow, 1990. 384 p. URL: <https://archive.org/details/megatrends2000te1991nais/page/n15/mode/2up> (дата звернення: 10.05.2024).

251. New Public Management: A Discussion with Special Reference to UK Health. *The New Public Management: Current Trends and Future Prospects* / Ed. by K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002. P. 34-56. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod\\_resource/content/1/Book%20New\\_Public\\_Management\\_Current\\_Trends%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

252. OCED (2019), Science and Technology: Vectors of Digital Transformation. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digitaltransformation\\_5ade2bba-en](https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digitaltransformation_5ade2bba-en) (дата звернення: 10.05.2024).

253. OECD (2017), Recommendation of the Council on Open Government, approved by all OECD member countries, OECD, Paris. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438> (дата звернення: 10.05.2024).

254. Oliveira F., Ramos I., Santos L., Definition of a crowdsourcing Innovation Service for the European SMEs. In: Daniel F. et al. (eds.) *Current Trends in Web Engineering* (Springer, Berlin/Heidelberg. 2010. 412-416.

255. Open data: Driving growth, ingenuity and innovation. 2012. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/deloitte-analytics/open-data-driving-growth-ingenuity-and-innovation.pdf>. (дата звернення: 10.05.2024).

256. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. N.Y., 1993. 432 p.

URL:[https://www.academia.edu/8828310/Reinventing\\_Government\\_How\\_the\\_Entrepreneurial\\_Spirit\\_Is\\_Transforming\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.academia.edu/8828310/Reinventing_Government_How_the_Entrepreneurial_Spirit_Is_Transforming_the_Public_Sector) (дата звернення: 10.05.2024).

257. Osborne D., Plastrik P. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Basic Books, 1997. 397 p. URL: <https://web.pdx.edu/~stipakb/download/PA511/BanishingBureaucracy.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

258. *Our Global Neighborhood*. Report of the Commission on Global Governance. URL: <https://www.gdrc.org/u-gov/global-neighborhood/chap1.htm> (дата звернення: 10.05.2024).

259. Parkinson J. *Democratizing Deliberative Systems*. In *Deliberative System: Deliberative Democracy at the Large Scale*, ed. J. Parkinson and J. Mansbridge. Cambridge: Cambridge University Press. 2012. 195 p. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/09/Deliberative-Systems-by-John-Parkinson-and-Jane-J-Mansbridge.-.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

260. Pateman C. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge : Cambridge University Press, 1970. 122 p. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/participation-and-democratic-theory/75E1EDCA6842303901349FB5D3B0F261> (дата звернення: 10.05.2024).

261. Peter F. Drucker. *A New Discipline. Success!* 1987. №2 (January-February). P. 18-21.

262. Peters G., Pierre J. *Introduction: The Role of Public Administration in Governing. Handbook of Public Administration / ed. by B. Peters, J. Pierre*. London, 2003. URL: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/49552\\_book\\_item\\_49552.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/49552_book_item_49552.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

263. Piattoni S. *Multi-level governance in the EU. Does it Work? Globalization and Politics: A Conference in Honor of Suzanne Berger*. MIT, May 8 and 9, 2009. URL: [https://secco2.eu/sites/default/files/digital\\_library/2018-10/SP-MultiLevelGovernanceintheEU.pdf](https://secco2.eu/sites/default/files/digital_library/2018-10/SP-MultiLevelGovernanceintheEU.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

264. Popescu D., Loveland M. Judging Deliberation: An Assessment of the Crowdsourced Icelandic Constitutional Project. *Journal of Deliberative Democracy*. 2022. 18(1). URL: <https://doi.org/10.16997/jdd.974> (дата звернення: 10.05.2024).

265. Provan K., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2007. Vol. 18, № 4. P. 229-252. URL: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895> (дата звернення: 10.05.2024).

266. Schmitter P. Democracy in Europe and Europe's Democratization. *Journal of Democracy*. 2003. №14. P. 70-79. URL: [https://www.researchgate.net/publication/236763254\\_Democracy\\_in\\_Europe\\_and\\_Europe%27s\\_Democratization](https://www.researchgate.net/publication/236763254_Democracy_in_Europe_and_Europe%27s_Democratization) (дата звернення: 10.05.2024).

267. Sokolik L. Organizational support for crowd-technologies. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. Вип. 28*. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2022. С. 55-56. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb282022285246> (дата звернення: 10.05.2024).

268. Stoker G. Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*. 1998. Vol. 50. Issue 155. P. 17-28. URL: <https://doi.org/10.1111/issj.12189> (дата звернення: 10.05.2024).

269. Surowiecki J. The wisdom of crowds. Anchor Books, New York, 2005. 366 p.

270. UNDP. Governance for Sustainable Human Development. 1997. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/492551> (дата звернення: 10.05.2024).

271. Venegas C. Flow in the Office: Implementing and Sustaining Lean Improvements. New York: Productivity Press, 2007. 144 p. URL: <https://free.4reads.live/show/book/3029802/flow-in-the-office-implementing-and-sustaining-lean-improvements/12893117/1f209031/ef4f6e3876e210b/jamaludin/> (дата звернення: 10.05.2024).

272. Website “SpeakUp Austin!”. URL: <https://www.speakupaustin.org/> (дата звернення: 10.05.2024).

273. Wexler M. N. Reconfiguring the sociology of the crowd: exploring crowdsourcing. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2011. №31(1) P. 6-20.

274. Whitla P., Crowdsourcing and Its Application in Marketing. *Contemporary Management Research*. 2009. №5(1). P. 15-28.

275. Womack J., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation. Simon and Schuster, 2013. 398 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/200657172\\_Lean\\_Thinking\\_Banish\\_Waste\\_and\\_Create\\_Wealth\\_in\\_Your\\_Corporation](https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation) (дата звернення: 10.05.2024).

276. Working Smart for Environmental Protection: Improving State Agency Processes with Lean and Six Sigma / United States Environmental Protection Agency, 2008. URL: <http://www.epa.gov/lean/government/primer/resources/LeanGovtPrimer.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

## ДОДАТКИ


**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ  
ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

пр-т Берестейський, 14, м. Київ, 01135,  
тел.: (044) 351-40-96, (044) 351-40-35, (044) 351-40-01,  
E-mail: [miu@mtu.gov.ua](mailto:miu@mtu.gov.ua), сайт: [www.mtu.gov.ua](http://www.mtu.gov.ua), код згідно з ЄДРПОУ 37472062

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

У спеціалізовану вчену раду

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**СОКОЛІК Лариси Олексіївни**

Результати дисертаційного дослідження **СОКОЛІК Лариси Олексіївни** на тему: «Crowd-технології в механізмі функціонування місцевого самоврядування» використані в практичній діяльності Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Доречними є пропозиції Соколик Л.О. щодо:

застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, що дозволило визначити фактори, переваги та недоліки впровадження crowd-технологій в механізмі функціонування місцевого самоврядування, а також відповідні ризики, підходи до управління crowd-проектами та умови їх запровадження, узагальнити різновиди й форм crowd-технологій;

створення crowd-організацій та/або спеціальних crowd-підрозділів у структурі традиційних організацій місцевого самоврядування, що дозволило визначити методіку започаткування реалізації crowd-проектів в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах, установах, та закладах.

Запропоновані авторкою дисертаційного дослідження рекомендації щодо вироблення базових принципів та методичних засад функціонування організації місцевого самоврядування на засадах crowd-технологій можуть бути використані Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України в умовах децентралізації та вироблення рекомендацій, реалізація яких буде сприяти ефективному впровадженню crowd-проектів на рівні територіальних громад.

Довідку видано для пред'явлення у разову спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Заступник Міністра

Юрій ВАСЬКОВ



ДОКУМЕНТ СЕД

Підписувач Васьков Юрій Юрійович

Сертифікат 4FD48FEDE9E18AF3AD400000086890000C48C0100

Дійсний з 17.03.2023 13:57:00 по 17.03.2024 13:57:00

Міністерство розвитку громад, територій  
та інфраструктури України



3471/46/14-24 від 12.03.2024



УКРАЇНА

**БАЛТСЬКА МІСЬКА РАДА  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Любомирська, 193, м.Балта, Одеська обл., 66100, тел./факс (04866) 2-26-32  
E-mail: info@balta-rada.gov.ua Код ОКПО 04056954

*19.06.24 № 04-16/048*

У спеціалізовану вчену раду

**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**СОКОЛІК Лариси Олексіївни**

Результати дисертаційного дослідження **СОКОЛІК Лариси Олексіївни** на тему: «Теоретичні та організаційні чинники використання crowd-технологій в місцевому самоврядуванні» використані в практичній діяльності Балтської міської ради.

Доцільними є сформульовані пропозиції щодо визначення crowd-технологій в публічному управлінні, як сукупності інноваційних засобів онлайн-діяльності та відповідних відносин, що складаються між суб'єктами врядування та громадянами, за яких орган публічної влади, підприємство, установа, організація публічної форми власності пропонує невизначеній групі осіб через гнучку та відкриту пропозицію публічну оферту у вигляді добровільного виконання певного завдання або вирішення проблеми на основі взаємної вигоди. Дані питання обговорювалися під час проведення спільних заходів (нарад, семінарів, круглих столів) з представниками приватних структур щодо участі громадян у суспільному житті, у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Запропонований автором дисертаційного дослідження концептуальний підхід сприяє можливості залучення великої кількості людей до конкретної участі у прийнятті рішень та до спільної роботи.

Рациональною є запропонована авторкою розробка підходів щодо визначення ефективності застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, у т.ч. за допомогою соціологічної діагностики.

Довідку видано для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Міський голова



Сергій МАЗУР



**ПОДІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА  
ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

проспект Шевченка, 2, м. Подільськ, Одеська область, 66300, тел. (04862) 2-45-54, (04862) 2-53-68  
E-mail: [gor@podilsk.odessa.gov.ua](mailto:gor@podilsk.odessa.gov.ua) веб-сайт <http://podilsk-gromada.gov.ua/> Код ЄДРПОУ 33909986

20.06.2024 № 1826

У спеціалізовану вчену раду

**Довідка**  
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**СОКОЛІК Лариси Олексіївни**

Результати дисертаційного дослідження **СОКОЛІК Лариси Олексіївни** на тему: «Теоретичні та організаційні чинники використання crowd-технологій в місцевому самоврядуванні» використані в практичній діяльності Подільської міської ради.

Доцільними є сформульовані пропозиції щодо визначення crowd-технологій в публічному управлінні, як сукупності інноваційних засобів онлайн-діяльності та відповідних відносин, що складаються між суб'єктами врядування та громадянами, за яких орган публічної влади, підприємство, установа, організація публічної форми власності пропонує невизначеній групі осіб через гнучку та відкриту пропозицію публічну ofertу у вигляді добровільного виконання певного завдання або вирішення проблеми на основі взаємної вигоди. Дані питання обговорювалися під час проведення спільних заходів (нарад, семінарів, круглих столів) з представниками приватних структур щодо участі громадян у суспільному житті, у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Запропонований автором дисертаційного дослідження концептуальний підхід сприяє можливості залучення великої кількості людей до конкретної участі у прийнятті рішень та до спільної роботи.

Раціональною є запропонована авторкою розробка підходів щодо визначення ефективності застосування crowd-технологій на рівні місцевого самоврядування, у т.ч. за допомогою соціологічної діагностики.

Довідку видано для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Секретар Подільської міської ради  Олег АЛБАНСЬКИЙ



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Соколік Л. Лобіювання в процесі взаємодії публічної влади та бізнесу: теоретичний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. Вип. 13. Одеса: Одеськ. Регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, 2013. С. 75-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_7)
2. Соколік Л. О. Взаємодія влади та бізнесу в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління: теорія та практика*: зб. наук. пр. Вип. 1. Харків: зб. наук. пр. / Асоц. д-рів наук з держ. упр., 2014. С. 150-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_25)
3. Kryshchanovych S., Kornieieva T., Malinovska O., Sokolik L., Bortnikova M. SMART management of sustainable development of the region in the context of globalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, No. 6, pp. 1765-1772. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170610> (Scopus indexing)
4. Nikonenko, U., Shtets, T., Kalinin, A., Dorosh, I., Sokolik, L. (2022). Assessing the policy of attracting investments in the main sectors of the economy in the context of introducing aspects of industry 4.0. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 2, pp. 497-505. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170214> (Scopus indexing)
5. Соколік Л.О. Використання crowd-технологій в системі публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 2 (61). Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2022. С. 38-56. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-03>
6. Sokolik L. Organizational support for crowd-technologies. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 28.

Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2022. С. 55-56. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb282022285246>

7. Соколік Л.О. Основні бар'єри використання crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: : електрон. наук. фах. вид. Вип. 29*. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2023. С. 390-393. URL: DOI: 10.35432/tisb292023289760

8. Соколік Л.О. Ключові чинники використання crowd-технологій в діяльності органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 1*. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2023. С. 40-55. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-03>

### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

1. Соколік Л.О. Використання crowd-технологій в умовах воєнного стану. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 375-379. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk\\_do\\_kogres2023.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk_do_kogres2023.pdf)

2. Соколік Л. Ключові бар'єри використання crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. 18 травня 2023. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2023. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymconf/zabezpechennya\\_stiukosti\\_systemy\\_publichnoyi\\_vlady\\_konferenciya\\_1.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolymconf/zabezpechennya_stiukosti_systemy_publichnoyi_vlady_konferenciya_1.pdf)

3. Соколік Л.О. Класифікація краудтехнологій у публічному адмініструванні: *Євроінтеграційні вектори реформ у сфері публічного адміністрування: збірник наукових статей, тез доповідей та повідомлень за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (17 травня 2023*

року, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків). Харків: Друкарня Мадрид, 2023. С. 430-437. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК\\_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7318/ЗБІРНИК_17.05.2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

4. Соколік Л.О. Ефективність краудтехнологій в органах публічної влади. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. 17 травня 2024. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2024. URL: [Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» | Одеська політехніка \(op.edu.ua\)](#)

6. Соколік Л.О. Лобізм як інструмент взаємодії влади і бізнесу: досвід ЄС та уроки для України. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*: матеріали VI Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів з державного управління, 22 трав. 2015 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015