DOI: [10.32702/2307-2156-2020.12.103](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.12.103)

УДК 325.456:332.021

Ю. О. Костюніна,
здобувач, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0003-4601-8882

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ

Yu. Kostyunina
Candidate for a degree, Interregional Academy of Personnel Management

TOOLS TO INCREASE THE TRANSPARENCY OF PUBLIC GOVERNANCE OF SOCIO- ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORY

У статті досліджено інструментарій транспарентності публічного управління соціально-економічним розвитком території на основі функціональних можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, що передбачає використання: краудсорсингу, публічного аудиту та можливостей центру управління компетенціями за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні соціально-економічним розвитком території. Встановлено, що вирішення завдань публічного характеру управління реалізується через інформаційно-комунікаційну доступність, прозорість, громадський контроль, диверсифікацію відповідальності між державою, суспільством та бізнесом, гнучкість управлінських алгоритмів.

The article establishes that in carrying out purposeful changes transparency is an actual direction of transformations of the system of public administration. The main directions of modernization of the public administration mechanism are to ensure the interaction of government agencies, society and business representatives in the context of improving the efficiency and transparency of the management decision-making process, increasing the degree of transparency of public data.

It is established that the solution of problems of public nature of management is realized through information and communication accessibility, transparency, public control, diversification of responsibilities between the state, society and business, flexibility of management algorithms.

The tools of transparency of public management of socio-economic development of the territory on the basis of functional capabilities of information and communication technologies, which provides for the use of: crowdsourcing, public audit and capabilities of the competence management center through the use of information and communication technologies in public management of socio-economic development of the territory. will help minimize the contradictions of the interests of civil society, the state and entrepreneurs, which will assess the results and effectiveness of government, eliminate corruption among civil servants, ensure maximum transparency of government agencies, reduce civic apathy, which leads to interested active participation in government decisions .

It is proved that the introduction of public audit tools, crowdsourcing and capabilities of the competence management center gives a synergistic effect of group interaction, as an individual has

less knowledge than groups of people, but the main goal of technology is to create conditions for aggregation and implementation of knowledge. This creates a qualitatively new economic, social, political space, which is characterized by social cohesion, social justice, social and cultural values, economic, social, political stability. This dramatically changes the behavior of the population and its motivation: people have the opportunity to influence decisions that directly affect their vital interests, awareness of which increases the degree of social responsibility.

Ключові слова: інструменти; публічне управління; соціально-економічний розвиток; територія; прозорість.

Key words: tools; public administration; socio-economic development; territory; transparency.

Постановка проблеми. Підвищення уваги до проблем публічного управління обумовлено низкою послідовних криз національної економіки, подолання яких також не вдалося реалізувати в силу низької ефективності системи державного управління. Сьогодні владні повноваження вже не концентруються в централізованому державному апараті, а розподіляються між інститутами субнаціональних (локальних та регіональних) і урядових структур, а також численними групами громадянського суспільства та приватного сектора економіки з його неурядовими організаціями та громадянами. Разом з тим наявність різноманіття суб'єктів публічного управління при відсутності дієвого координаційного механізму їх взаємодії не дозволяє подолати неефективність системи державного управління та її основне протиріччя. Тому питання про ефективні форми механізму публічного управління соціально-економічним розвитком території залишається відкритим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі проблеми розвитку механізму публічного управління соціально-економічним розвитком території досліджувалися в працях Бутурліна О., Дунаєв І., Карий О., Обушна Н., Панас Я., Полторак К. та ін.

Постановка завдання. Метою статті є визначення інструментів підвищення прозорості механізму публічного управління соціально-економічним розвитком території.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною метою публічного управління є створення умов для забезпечення ефективної взаємодії сукупності спеціалізованих суб'єктів та застосування ряду процедур управлінських дій, які забезпечують існування соціуму в рамках певної території, організованої навколо інституціалізованого центру, який здійснює координуючу діяльність, розподіляючи управлінські функції та гарантуючи їх виконання. Зазначена мета досягається за рахунок реалізації наступних завдань:

- запобігання або зниження загрози відчуження об'єкта управління від розробки й прийняття управлінського рішення;
- ініціативна мобілізація інтелектуального потенціалу населення на вирішення суспільних соціально-економічних проблем;
- зниження ризиків, пов'язаних з розробкою та реалізацією управлінських рішень, можливість досить точно спрогнозувати ймовірні наслідки їх прийняття;
- надання можливості представникам громадянського суспільства та бізнес-структур підготуватися до очікуваних змін в економічній та соціальній ситуації;
- використання політичного, соціального, психологічного, економічного потенціалу;
- оповіщення державних службовців регіональних та місцевих рівнів влади про проведену державну політику на державному рівні;
- синхронізація процесів, що протікають в центрі та на місцях.

Вирішення означених завдань публічного характеру управління реалізується через інформаційно-комунікаційну доступність, прозорість, громадський контроль, диверсифікацію відповідальності між державою, суспільством та бізнесом, гнучкість управлінських алгоритмів.

У проведенні цілеспрямованих змін прозорість є актуальним напрямом перетворень системи державного управління. Головними напрямками модернізації механізму публічного управління є забезпечення взаємодії державних структур, суспільства й представників підприємницьких кіл в контексті підвищення ефективності та прозорості процесу прийняття управлінських рішень, підвищення ступеню прозорості державних даних.

Основними способами реалізації громадського контролю та забезпечення гнучкості управлінських алгоритмів виступають: неформальна й формальна комунікація, довіра та співпраця на основі ресурсної залежності. Зміст дефініції «інформаційна відкритість» визначається в науковій літературі як організаційно-правовий режим діяльності будь-якого учасника соціальної взаємодії, що надає суб'єктам взаємодії необхідний та достатній обсяг інформації (відомостей) про параметри діяльності.

Протягом декількох десятиліть суспільство намагається реалізувати свої демократичні права, затверджені Конституцією України. Наявність демократичного режиму передбачає відкритість публічних органів влади, формування партнерських відносин між державою та суспільством, в рамках яких суспільство

розглядається не тільки як об'єкт впливу, а й як учасник процесу управління. На сьогоднішній день, в умовах інформатизації органів публічної влади надаються нові можливості взаємодії держави й суспільства.

На думку більшості практиків в сфері управління залучення представників бізнесу та громадянського суспільства в процес розробки управлінських рішень здійснюється не тільки з метою посилення публічного характеру управління, а й з метою підвищення його якості. Суспільно важливі управлінські рішення повинні бути результатом спільної діяльності органів публічної влади і населення.

Реалізація публічного управління знаннями через інформаційно-комунікаційні технології, на нашу думку, повинна базуватися на дієвості трьох підсистем:

1) керуюча підсистема (суб'єкт публічного управління знаннями) - держава в особі органів публічного управління, посадових осіб, які приймають суспільно важливі державні рішення, і представники громадянського суспільства, які здійснюють функцію громадського контролю;

2) керована підсистема (знання як об'єкт управління) - експертне громадянське суспільство та підприємство - фахівці певної галузі знань, які залучаються для формулювання кваліфікованого висновку по даній або розв'язуваній проблемі, на які здійснюється управлінський вплив та від яких залежить вирішення суспільно важливих питань. Керована система в даному випадку являє собою сукупність інтелектуального потенціалу активного населення, який висловив бажання брати участь у вирішенні соціальних державних проблем;

3) підсистема інформаційно-комунікаційної взаємодії (ефективний прямий та зворотній зв'язок) - прямі й зворотні, вертикальні та горизонтальні інтерактивні зв'язки різних інститутів бізнесу, громадянського суспільства та держави. Ефективність діяльності системи публічного управління залежить від ефективності реалізації принципу зворотного зв'язку, що обумовлює можливість системи бути гнучкою, адаптуватися до змін середовища.

Відмітимо, що побудова демократичної правової держави можлива тільки при формуванні громадянського суспільства, здатного здійснювати контроль за діяльністю органів державної влади. Однією з форм громадського контролю за діяльністю державних органів є публічний аудит.

Як зазначає Н.І. Обушна «в умовах формаційної та цивілізаційної модернізації суспільства в Україні назріла необхідність створення повноцінного інституту публічного аудиту. Однак ідея створення цього інституту поки що має концептуальний характер, оскільки сама необхідність практичної участі виборців у прямому чи непрямому управлінні публічними фінансами, власністю, інтелектуальними та іншими ресурсами країни ще не стала невід'ємною складовою системи суспільних цінностей в Україні і, відповідно, законодавчо не закріплена» [4].

При організації умов, що забезпечують дієвість системи публічного аудиту, важливо забезпечити її кореляцію з наступними складовими демократії: рівні, захищені, широкі, взаємозобов'язуючі процедури обговорення [1]. В якості суб'єктів публічного аудиту можуть виступати фахівці - представники громадських організацій, а також державні та муніципальні службовці, підприємці. У зв'язку з тим, що організація публічного аудиту надає не тільки можливість здійснення громадського контролю, а й втілення громадської ініціативи, пропонується розглянути можливість впровадження системи публічного аудиту в процес розробки та реалізації управлінських рішень в контексті розвитку системи управління знаннями.

Головне багатство будь-якої суспільної системи - людський потенціал. Підсумки спеціальних досліджень дозволяють стверджувати: країна з великим демографічним ресурсом при інших рівних умовах має і більшу сукупну потужність. При цьому не тільки кількісні, але і якісні демографічні характеристики визначають економічний та соціальний розвиток країни.

В умовах розвитку системи управління знаннями представники громадських організацій публічного аудиту повинні поряд із забезпеченням контролю за ефективністю та легітимністю владних дій, давати попередню кваліфіковану оцінку проблемних питань та передавати власні пропозиції й претензії на подальший розгляд, пропонуючи конкретні механізми вирішення.

З нашої точки зору державне управління представляє собою усвідомлену, цілеспрямовану діяльність органів державного управління (суб'єкт управління) щодо ефективного використання ресурсів державної влади для досягнення гармонійного й максимального розвитку рівня життя суспільства. Як свідчить вітчизняний досвід одним з основних факторів, що визначають специфіку державного управління, виступає рівень корупції, а також ефективність національних моделей антикорупційних практик, спрямованих на реалізацію та захист інтересів громадян, соціальних груп і суспільства в цілому. Публічний аудит дозволить зробити діяльність органів державного управління щодо прийняття та реалізації рішень транспарентною, прозорою, гласною, відкритою.

При розгляді потенційних моделей залучення громадськості при проведенні публічного аудиту в процес прийняття та реалізації управлінських рішень необхідно розглянути етапи прийняття управлінського рішення органами державної влади та з'ясувати ступінь можливої участі, а головне механізми участі представників суспільства в процесі прийняття рішень.

Для вищевказаних цілей пропонується створення електронного порталу як інструменту підвищення ефективності державного управлінського рішення, що акумулює аналітичний інформаційний масив. Представники громадянського суспільства в даному алгоритмі взаємодії мають право на формування електронного звернення, яке містить інформацію про наявність проблем і порушень, які потребують вирішення. На наш погляд, структура порталу крім вкладки «звернення громадян», повинна включати вкладки, відповідні

етапам прийняття управлінського рішення, в тому числі: аналіз проблеми; формування критеріїв і обмежень; формування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір рішення та контроль за його реалізацією.

Таким чином, представники громадськості мають право на участь у публічних обговореннях під час проходження перших двох етапів життєвого циклу управління знаннями. На останньому етапі споживання (утилізації) знань при прийнятті рішення населенням здійснюється контроль за термінами, витратами і результатами вирішення проблеми.

Отже, впровадження публічного аудиту за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій в процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень органами публічного управління сприятиме досягненню компромісного, раціонального результату, задоволенню інтересів держави й суспільства, а також стимулювання активного експертного співтовариства до участі в публічному процесі обміну знаннями.

Розвиток публічного аудиту як інструменту контролю та оцінки ефективності органів діяльності державної влади дозволить забезпечити доступність інформації для громадян і забезпечити максимальну транспарентність дій владних структур.

Одним із способів розвитку сучасної демократії, що забезпечує публічну репрезентацію громадських інтересів і вплив населення й бізнес-структур на процес реалізації публічного управління, є краудсорсинг як механізм електронної демократії.

Карий О. І. та Панас Я. В. відмічають, що «краудсорсинг – це поєднання ідеї самопомочі і сучасних технологій для вирішення місцевих проблем за широкої участі громадськості. Успішність місцевих проєктів краудсорсингу, на нашу думку, залежить насамперед від величини соціального капіталу громади, який, своєю чергою, залежить від досвіду громади у спільному вирішенні своїх проблем» [3].

В сучасних умовах краудсорсинг як механізм розв'язання суперечностей публічного управління включає в себе безліч форм і технологій громадської участі громадян у публічній політиці за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій, реалізації проєктів на спеціалізованих сайтах в мережі Інтернет [5].

Такий транспарентний механізм як краудсорсинг дозволяє радикально змінити інформаційне середовище суспільства. Ефективні прямі та зворотні комунікації влади і населення різко скорочують соціальну апатію, безсилля та відчуження. За допомогою інформаційного обміну реалізується громадська участь в боротьбі з корупцією, вирішуються соціальні протиріччя.

Застосування краудсорсингових технологій в публічному управлінні також необхідні для забезпечення процедури публічної консультації між державою і бізнесом з метою достатнього опрацювання питань, які згодом можуть спричинити невиправдані витрати для підприємців і державного бюджету, тобто вживаються заходи щодо нівелювання можливого негативного впливу прийнятих рішень на інвестиційний та підприємницький клімат.

Процес впровадження нових, більш досконалих засобів, методів, технологій роботи з інформацією й пов'язаних з нею процесів і явищ, а також механізмів її збору, обробки, зберігання, передачі та використання в усіх сферах суспільного життя, в рамках здійснення політики інформатизації, передбачає впровадження нових інструментів взаємодії держави, бізнесу та суспільства. З одного боку дані інструменти підвищують ефективність роботи міжурядового сектора, з іншого - вдосконалюють процес надання державних й муніципальних послуг.

Для застосування краудсорсингової моделі в сфері публічного управління в умовах реалізації державної політики інформатизації пропонується використання портального рішення. Електронний портал відкритих даних в такій ситуації буде виступати як інструмент підвищення ефективності публічного управління, що акумулює аналітичний інформаційний масив. В даний час в умовах активного впровадження технологій електронного урядування взаємодія між органами влади, громадянами та бізнесом здійснюється за допомогою системи електронного документообігу, багатофункціональних центрів надання державних й муніципальних послуг, порталу державних й муніципальних послуг.

Таким чином, для застосування краудсорсингової моделі в сфері публічного управління знаннями в умовах реалізації державної політики інформатизації пропонується використання портального рішення. Електронний портал відкритих даних в даній ситуації буде виступати механізмом підвищення ефективності публічного управління знаннями, що акумулює аналітичний інформаційний масив.

Ще одним дієвим інструментом публічного управління може стати центр управління компетенціями. Створення центру збору і поширення знань - центру управління компетенціями - це одне із завдань, з якими стикається організація, де вирішили виділити і описати такий ресурс, як знання. В рамках проведеного дослідження безпосередній інтерес представляє розгляд розвитку центру управління компетенціями в розрізі функціонування системи публічного управління соціально-економічним розвитком території. Проаналізувавши вищезгадані визначення, можна констатувати, що центр управління компетенціями в публічному управлінні представляє собою незалежний орган, який акумулює знання представників різних інститутів, які спрямовані на підвищення ефективності процесу прийняття суспільно важливих управлінських рішень.

В якості основних об'єктів управління знаннями або компетенціями в даному випадку виступають формалізовані та неформалізовані знання, що відображають природу й структуру існуючих відносин, зв'язку цих знань з процесами публічного управління, а також співробітники органів державної влади, представники громадянського суспільства та бізнесу, які створюють і використовують ці знання. Сукупність знань, якими

володіють органи державного й муніципального управління, підприємницькі структури, представники громадянського суспільства складають базу знань центру управління компетенціями.

Основними завданнями центру управління компетенціями відповідно до раніше розглянутих етапів процесу управління знаннями в цій сфері є: ідентифікація та класифікація знань; формування політики управління знаннями; управління базами знань; забезпечення комунікацій між користувачами та експертами (власниками знань), захист інтелектуальної власності експерта.

Механізму публічного управління властива така риса як територіальна роз'єднаність учасників публічного процесу (державні, регіональні, місцеві органи влади, підприємницькі структури, населення), але при цьому проблеми населення або суспільні потреби знаходяться у компетенції органів державної влади відповідно до галузевої приналежності; отже, центр управління компетенціями повинен займатися інтеграцією процесів і даних на території, і органи державної влади повинні мати безпосередню причетність до діяльності центру управління компетенціями.

У зв'язку з тим, що центр управління компетенціями є центром розвитку, впровадження та підтримки управлінських рішень, в той час як відповідальність за їх розробку та реалізацію ведеться поза межами діяльності центру, виникають проблеми дублювання функцій. Це призводить до чималих витрат на передачу компетенції, впроваджуваної системи та інструментарію впровадження через додатковий вузол - проєкт по впровадженню [2].

Технологічні проблеми функціонування центру управління компетенціями проявляються в затягуванні термінів реалізації типових завдань й обумовлені неефективністю технологій роботи, які застосовуються. Однією з технологічних проблем є відсутність або недостатній розвиток в складі центру управління компетенціями напрямку, відповідального за архітектуру та інформаційну безпеку. Складнощі в побудові технічних архітектур та систем інформаційної безпеки виникають при відсутності уваги до створення збалансованого за комплектаціями відповідного підрозділу в складі центру управління компетенціями це створює передумови для появи проблем в процесі їх експлуатації.

Вторинним джерелом технологічних проблем, який виділяється рядом дослідників є відсутність закріпленої в організаційній структурі центру управління компетенціями здатності проводити аналіз на рівні наскрізних процесів в масштабі всього об'єкта автоматизації та впроваджуваного рішення. Це відбувається в умовах, при яких структура аналітичного відділу, замість того, щоб відповідати структурі процесів предметної області замовника, повторює модульну структуру опрацьовуваної та впроваджуваної системи. Ще одна проблема, пов'язана з відсутністю комплексної автоматизації діяльності самого центру управління компетенціями. Зазначена проблема полягає в підвищенні складності структури й зростанні трудомісткості процесів центру управління компетенціями, що пов'язано, в тому числі, з недостатньою регламентацією зон відповідальності за різними проєктами.

При цьому аналіз рекомендацій щодо організації конфігурацій центрів управління компетенціями дозволяє виділити основні функціональні блоки організаційної форми:

- блок функціональної підтримки, який включає консультацію користувачів по телефону, обробку повідомлень користувачів, роботу з базою рішень, аналіз виникаючих проблем;
- блок технічної підтримки системи, що забезпечує вирішення технічних проблем, аналіз виникнення технічних проблем, системне адміністрування;
- блок управління інформаційним забезпеченням, який відповідає за огляд інформаційних джерел, підготовку специфічної інформації за запитами, організацію інформаційних заходів, розповсюдження інформаційних матеріалів серед користувачів, організацію доступу до інформаційних джерел для зацікавлених осіб;
- блок управління додатковими розробками, що забезпечує керування запитами користувачів на проведення додаткових розробок, розробка нових рішень та програм;
- блок управління внутрішнім маркетингом системи. Підготовка та розповсюдження матеріалів роз'яснювального характеру щодо функціонуючих рішень та проведених впроваджень, проведення презентацій, організація інформаційних заходів для майбутніх користувачів, організація референс-візитів;
- блок навчання, що забезпечує розробку спеціальних програм навчання, проведення стандартного навчання груп користувачів, навчання проєктних команд.

Можна відзначити, що до складу центру управління компетенціями в сфері публічного управління повинні входити як загальні підрозділи, до яких відносяться: юридичний підрозділ, підрозділ бухгалтерського обліку та звітності, підрозділ управління маркетингом, підрозділ інформаційно-технічної підтримки, так і спеціалізовані підрозділи з управління компетенціями відповідно до градації соціально важливих питань.

Основними функціями центру управління компетенціями повинні бути [2]:

- накопичення передового досвіду (поширення та формалізація зразків кращого досвіду в цій галузі);
- контроль процесу управління інтелектуальним ресурсом населення за допомогою реалізації повного циклу процедур, передбачених процесом управління знаннями;
- організація неформального віртуального спілкування, що допомагає накопичити інтелектуальний потенціал, генерувати нові рішення;
- розвиток культури обміну знаннями, формування спільнот на професійній основі;
- виявлення експертів, розвиток їх інтелектуального потенціалу.

Фахівці, що забезпечують роботу центру управління компетенціями, стають в даному контексті

найбільш значимими. Вони гарантують результативність системи, синхронізацію роботи всіх складових елементів системи, виключення збоїв, своєчасне виявлення та нівелювання загроз. Цілями й завданнями фахівців публічного управління знаннями повинні бути:

- 1) ідентифікація інтелектуального потенціалу й попиту на знання;
- 2) управління надходженням та використанням знань;
- 3) задоволення потреби державних установ, населення в знаннях (інформації);
- 4) інтеграція знань, які надходять і використовуються в єдину базу знань;
- 5) участь у проведенні конкретних галузевих досліджень з використанням різних джерел.

Таким чином, центр публічного управління компетенціями є інноваційним інструментом підвищення транспарентності публічного управління соціально-економічним розвитком території в умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, впровадження інструментарію публічного аудиту, краудсорсингу та можливостей центру управління компетенціями дає синергетичний ефект від групової взаємодії, так як у окремого індивіда менше знань, ніж у групи людей, але головна мета технології полягає у створенні умови для агрегування і реалізації зазначених знань. При цьому формується якісно новий економічний, соціальний, політичний простір, для якого характерні соціальна згуртованість, соціальна справедливість, соціальні та культурні цінності, економічна, соціальна, політична стабільність. Це кардинальним чином змінює поведінку населення і його мотивацію: люди отримують можливість впливати на прийняття рішень, що безпосередньо стосуються їх життєвих інтересів, усвідомлення чого збільшує ступінь соціальної відповідальності.

Список джерел інформації.

1. Бутурліна О. Інформаційний простір як комплексне середовище підтримки прийняття управлінських рішень. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід. Матеріали науково-практичного семінару 19 квітня 2013., м. Дніпропетровськ. 481 с.
2. Дунаєв І. В. Застосування компетентнісного підходу до забезпечення сталих модернізаційних перетворень у регіональній економічній політиці. *Державне будівництво*. 2017. № 2. С. 12-18.
3. Карий О. І., Панас Я. В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2774/visnyk2016-213-219.pdf>.
4. Обушна Н.І. Публічний аудит як модернізаційний механізм державного управління в Україні. 2008. №5. URL: http://www.e-patp.academy.gov.ua/2015_1/8.pdf
5. Полторак К. А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 66-75.

References.

1. Buturlina, O. (2013), *Informatsiynyy prostir yak kompleksne seredovyshe pidtrymky pryynyattya upravlin's'kykh rishen'*. Novitni informatsiynikomunikatsiyni tekhnolohiyi v modernizatsiyi publichnoho upravlinnya: zarubizhnyy i vitchyznyanyy dosvid [Information space as a comprehensive environment to support management decisions. The latest information and communication technologies in the modernization of public administration: foreign and domestic experience], Materials of the scientific-practical seminar, Dnipro, Ukraine, 481 p.
2. Dunaev, I.V. (2017), "Application of the competence approach to ensuring sustainable modernization transformations in regional economic policy", *State building*, vol. 2, pp. 12-18.
3. Kary, O.I., Panas, J.V. (2016), "Crowdsourcing as a management tool: examples of solving local problems", *Kraudsorsynh yak instrument menedzhmentu: pryklady vyrishennya mistsevykh problem*, [Online], available at: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2774/visnyk2016-213-219.pdf>.
4. Obushna, N.I. (2008), "Public audit as a modernization mechanism of public administration in Ukraine", *Publichnyy audyt yak modernizatsiynyy mekhanizm derzhavnoho upravlinnya v Ukraini*, [Online], available at: http://www.e-patp.academy.gov.ua/2015_1/8.pdf
5. Poltorak, K.A. (2015), "Management of marketing communications in the era of crowd technologies", *Marketing and innovation management*, vol. 3, pp. 66-75.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2020 р.