

Юрій В. Ковбасюк

### КРАУДСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*У статті науково обґрунтовано доцільність застосування краудсорсингу в державному управлінні. У контексті інформаційного суспільства проаналізовано сутність та комунікаційний потенціал цього інноваційного інструменту публічної влади. З урахуванням світового досвіду оцінено перспективи його запровадження в Україні. Запропоновано практичні рекомендації щодо використання краудсорсингових технологій у системі державного менеджменту.*

*Ключові слова:* краудсорсинг; державне управління; інформаційне суспільство; публічна влада.

*Літ. 20.*

Юрий В. Ковбасюк

### КРАУДСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

*В статье научно обосновано целесообразность применения краудсорсинга в государственном управлении. В контексте информационного общества проанализирована суть и коммуникационный потенциал этого инновационного инструмента публичной власти. С учетом мирового опыта оценены перспективы его внедрения в Украине. Предложены практические рекомендации по использованию краудсорсинговых технологий в системе государственного менеджмента.*

*Ключевые слова:* краудсорсинг; государственное управление; информационное общество; публичная власть.

Yuriy V. Kovbasiuk<sup>1</sup>

### CROWDSOURCING AS AN INSTRUMENT OF AUTHORITY

*The article focuses on the usage of crowdsourcing in public administration along with scientific substantiation. In the framework of information society, the author analyzes the essence and the communicative potential of this innovative instrument of public authority. Considering the experience of different countries, prospects for its introduction in Ukraine are evaluated. The paper also offers practical recommendations on crowdsourcing technologies application in public management.*

*Keywords:* crowdsourcing; public administration; information society; public authority.

**Постановка проблеми.** Державне управління та інститут державної служби знаходяться в стані реформування. Криза оголила їх неефективність та невідповідність складним завданням національного порядку денного. Одним з напрямків модернізації управління державою є запровадження інформаційних технологій у систему публічної влади. Розробляються стратегії переходу до електронного урядування, застосування сучасних онлайн-комунікацій із суспільством. Інтенсивне вивчення світового досвіду е-урядування допоможе інтегрувати його апробовані практики до української системи державного управління.

Стаття містить практичні рекомендації щодо застосування краудсорсингу як інструменту публічної влади. Оволодіння сучасними краудсорсинговими технологіями підвищить результативність державного управління, сприятиме поверненню довіри до владних інституцій, розвитку політичної участі та громадянської активності.

---

<sup>1</sup> National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблемам організації публічної влади присвячено значний масив наукових розробок, як теоретичних, так й прикладних. Проте тема використання інноваційних інформаційних технологій в системі публічного управління відносно недавно потрапила до кола дослідницьких інтересів українських вчених. Серед публікацій щодо краудсорсингу в системі державного менеджменту привертають увагу праці С. Гнатука [5], О. Кіреєвої [8], О. Кравцова [9], В. Логвінова [11], Р. Марутян [12], В. Саган [14], Н. Химиці [14].

**Мета дослідження** полягає у вивченні можливості практичного застосування краудсорсингу в системі публічної влади. З урахуванням світового досвіду передбачається визначити сфери державного управління, в яких запровадження цієї інноваційної технології є найбільш перспективним, сформулювати практичні рекомендації щодо використання краудсорсингу державним менеджментом, а також окреслити завдання з підготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування для роботи в режимі краудсорсингу.

**Основні результати дослідження.** У наш час аби скласти уявлення про місце країни у світі, достатньо поглянути на її позиції у рейтингах інформаційного суспільства. За кілька десятиліть інформатизація стала головним цивілізаційним трендом та інтегральним показником людського розвитку. Комп'ютер та мобільний зв'язок, Інтернет та соціальні мережі, цифрове телебачення та сателітна навігація – для мільйонів вони стали звичними продуктами споживання. Якість життя сучасної людини все більше залежить від різноманітності та доступності інформаційних продуктів та сервісів. Динаміка модернізації гаджетів, програмного продукту та ІТ-послуг стрімко прискорюється. Фундатор корпорації «Apple» С. Джобс визнав, що виробник не може просто запитати клієнтів про те, що їм потрібно, оскільки на той момент, коли він це зробить – вони будуть хотіти чогось іншого [18]. Таким є темп інформаційного поступу.

Варто усвідомлювати, що інформатизація не суто технологічне, а складне соціокультурне явище. Вона революційно змінює уклад людського життя, відкриває принципово нові можливості для користування інтелектуальними ресурсами та оволодіння знанням. «На сьогодні розвиток інформаційного суспільства, поширення інформаційних технологій (ІТ) у всі сфери життєдіяльності людини і суспільства стали нормою подальшої еволюції цивілізації. У розвинених країнах продовжується перехід до інформаційної сервісно-технологічної економіки, де значна частина ВВП забезпечується діяльністю з виробництва, обробки та поширення інформації. Інформаційне суспільство створює нові суспільно-політичні відносини, надаючи принципово нові можливості для комунікації, бізнесу, управління, добробуту» [15, 243].

ІТ здійснили експансію на поле державної політики, де сконструйовано нову модель державного управління, відому як «електронне урядування» (e-governance) та його похідну – «електронний уряд» (e-government). Звичайно, останній не є альтернативою уряду як державної інституції. Це скоріше електронна система взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадян та суб'єктів господарювання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

За результатами міжнародної оцінки розвитку електронного урядування «United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want» Україна посіла 87-ме місце серед 193 країн-членів Об'єднаних Націй [20]. Це не сама почесна позиція, але інструменти е-урядування в країні діють. Взяти хоча б електронні ресурси Міністерства юстиції України: онлайн-реєстрація у державному реєстрі юридичних осіб, отримання електронної виписки з нього, сервіси електронної комунікації, онлайн-аукціони з продажу арештованого майна, електронний суд, замовлення цифрового підпису, електронні реєстри тощо [7].

Окрім елементи е-урядування діють й в інших відомствах. Проте йдеться про дещо більше. Попереду створення інтегральної системи електронної взаємодії інформаційних ресурсів органів влади з автоматизованим документообігом та електронною ідентифікацією, єдиним веб-порталом адміністративних послуг в режимі онлайн, єдиною платформою е-закупівель, вільним доступом до державних реєстрів, класифікаторів та баз даних і, нарешті, запровадження ІКТ у взаємодію влади та суспільства. Звісно, це потребує часу та значних матеріальних ресурсів, проте за умови послідовної державної політики відчутних результатів можна добитися за кілька років. Це довела Естонія. Кожен естонець тепер має ID ідентифікаційну картку з чипом, яка дає можливість електронного підпису та забезпечує доступ до 3000 електронних сервісів. На створення системи пішло 10 років та 50 млн євро, проте результат перевищив очікування [4].

Сьогодні громадяни розвинених країн активно користуються сотнями сервісів електронного урядування, а державний істеблїшмент застосовує IT-інструментарій для вирішення складних управлінських завдань. Україні доводиться діяти навздогін і форсувати розвиток цієї сфери. Підписання Угоди про асоціацію України та ЄС надало додатковий імпульс цьому процесу. У своєму Посланні до Парламенту Президент України П. Порошенко зазначив про пріоритетність переходу до електронного урядування: «Цю програму я визначив як одну з найголовніших на наступні роки. Електронний документообіг, електронні сервіси та адміністративні послуги, електронні тендерні закупівлі, електронні звернення і петиції, цифрові підписи, максимально широкий доступ громадян до баз даних і державних реєстрів – це неначе ключ, який дає нові можливості в боротьбі з бюрократією та корупцією» [2].

Україна шукає власний алгоритм розвитку електронного урядування. Окрім інфраструктурних, технічних, безпекових компонентів він має бути спрямований на вирішення низки важливих суспільно-політичних завдань. Йдеться про розвиток е-демократії, про сучасні форми політичної участі, залучення громадян до прийняття управлінських рішень та контролю за діяльністю посадовців та владних інституцій. Урядова концепція розвитку електронного урядування передбачає «створення якісно нових форм організації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх взаємодію з громадянами та суб'єктами господарювання шляхом надання доступу до державних інформаційних ресурсів, можливості отримувати електронні адміністративні послуги, звертатися до органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням Інтернету» [3]. Широкий

горизонт для України відкриває міжнародна ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд» [13], до якої Україна приєдналася у 2012 р., варто максимально скористатися її можливостями.

Інструментарій е-урядування величезний, проте наразі в Україні застосовуються здебільше його ординарні форми, такі як електронні приймальні, електронні звернення, аккаунти в соцмережах. Слід сміливо брати на озброєння більш інноваційні інструменти, наприклад, краудсорсинг. Спробуємо розібратися у його сутності для початку.

Саме поняття «краудсорсинг» (crowdsourcing) з'явилося приблизно 10 років тому з подачі американця Дж. Хау і у прямому перекладі означає «використання ресурсу натовпу» [17]. Слово «натовп» у цьому випадку не має жодних негативних конотацій. Натовп тут розуміється як спільнота або громада. Краудсорсинг базується на гносеологічній гіпотезі про те, що значна частина знань завжди знаходиться поза межами системи, яка діє у сфері продукування цих знань. Предметне знання розпорошено поміж невизначеною кількістю носіїв і акумулюється лише у процесі комунікації. Але як ці знання зібрати? Відповідь на це запитання пропонує краудсорсинг як специфічний спосіб генерування знань, ідей або інформації шляхом звернення через Інтернет до необмеженого кола людей. У широкому сенсі, він є технологією вирішення певного завдання із залученням добровольців. При цьому ця технологія базується на припущенні, що у суспільстві завжди є люди, для яких головним мотивом поведінки є не матеріальна винагорода, а самореалізація, інтерес, можливість просунути свою ідею і побачити її втілення.

Україна дала світові яскравий приклад краудсорсингової синергії. Під час Революції Гідності та подальших військових дій соціальні мережі використовувалися волонтерами для підтримки та поширення громадянських ініціатив, надання благодійної допомоги, збору коштів (краудфандинг як різновид краудсорсингу), обміну інформацією тощо. ІТ-волонтерство дозволило розробити новітнє програмне забезпечення для численних мережеских ініціатив з пошуку зниклих осіб, оприлюднення документів та свідчень про злочини режиму, з надання медичної допомоги постраждалим, збору армійського спорядження та багато чого іншого. Висока вмотивованість та креативність учасників крауд-платформ продемонструвала готовність українських громадян до участі у мережеских проектах, орієнтованих на вирішення суспільно-значущих завдань.

Сфери застосування краудсорсингу різноманітні. Яскравим прикладом обробки та систематизації інформації є всесвітньовідомий проект «Вікіпедія», де через Інтернет кожен може зробити внесок у наповнення або корегування контенту. Краудсорсинг позитивно зарекомендував себе в бізнесі та продукуванні товарів: Threadless (дизайн одягу), Muji (конструювання меблів), Inno Centive (інноваційний менеджмент). За допомогою краудсорсингу можна вирішити безліч завдань: створення продукту, голосування, пошук рішення суспільно значущої проблеми, тестування, збір інформації, думок, коштів... І все це – без значних фінансових витрат, і, головне, оперативно. Виникає питання: чи можливо інтегрувати краудсорсинг у систему державного управління?

Ствердну відповідь на це питання дала Ісландія, яка першою застосувала краудсорсинг у конституційному процесі. «Ісландія цікава для дослідження досвіду застосування краудсорсингу у політичній практиці щонайменше з двох причин. По-перше, це єдина держава, в якій технологія краудсорсингу вже була використана під час розробки основного закону країни, по-друге, краудсорсинг в Ісландії став одним з методів виходу з політичної кризи внаслідок важкого економічного спаду, що стався у країні в 2008 р.» [10, 80]. У той час влада вчинила наступне. Спочатку був оприлюднений повний звіт про стан конституційного законодавства. Члени Конституційної Асамблеї опрацьовували на спеціальному Інтернет-порталі пропозиції та зауваження громадян, які збиралися через соціальні мережі. Робота над Конституцією була максимально прозорою та необмежено відкритою до політичної участі. У критичній ситуації влада фактично вдалася до прямої демократії і суспільство це гідно оцінило. Референдум по Конституції задав принципово новий стандарт взаємодії влади та громадянського суспільства. Краудсорсингова технологія, за оцінкою політологів, спрацювала на національне єднання і прискорила вихід країни з кризи. Слід акцентувати, що цей комплекс завдань уможливив високий рівень загальної інформатизації, – Ісландія посідає лідерські позиції за рейтингом мережевої готовності (NRI) Всесвітнього економічного форуму [19].

За такою ж логікою урядом Великої Британії створено соціальну мережу Jolitics (<https://twitter.com/Jolitics>), яка дозволяє громадянам та соціальним групам лобювати свої інтереси у законотворчому процесі. Подібну функцію у США виконує крауд-платформа Pop Vox (<https://www.popvox.com/about>), яку відкрито для пропозицій до законопроектів, що знаходяться на розгляді Конгресі. У Фінляндії поправки до законів громадяни можуть ініціювати за допомогою е-ресурсу Open Ministry (<http://openministry.info>). Краудсорсинг може стати у нагоді не лише для коригування контентів законів, а й застосовується під час розробки програм соціально-економічного розвитку територій, планування, політичного прогнозування тощо.

Інша група краудсорсингових технологій розрахована на пошук рішення. Вони допомагають владі не лише обрати вірну політичну стратегію або вдалий алгоритм адміністрування, а й домогтися його легітимізації в очах громадян. Це нагадує велике громадське слухання, але в електронному режимі. Відкритий обмін думками та ідеями надає можливість запропонувати кілька варіантів вирішення проблеми, а згодом, шляхом голосування або методом експертної оцінки, обрати кращий. Адже мешканці міста краще знають, як його облаштувати, ніж сотня, хай навіть найрозумніших чиновників. Не випадково краудсорсингу багатьох містах світу став ключовою технологією концептуального проекту «The European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities (EIP-SCC)» [16], який спрямований на залучення широкого загалу до раціоналізації міського простору. Програма «Smart Cities» наразі отримала розвиток у Львові, Києві та інших містах.

Краудсорсинг може бути використаний для вивчення та врахування суспільної думки. «Ресурс натоппу» можна використати під час підготовки прес-конференцій перших осіб держави. На які питання відповідати лідеру? Про що хочуть знати люди? Слід дати їм можливість завчасно поставити свої запи-

тання або віддати голос за запитання інших. У цьому допоможе краудсорсинг. Якщо працівники прес-служби звернуться до нього, то безпомилково визначать теми, які не можна замовчувати. Таким чином підвищується якість публічної комунікації політика.

До краудсорсингу можна віднести і такий ІКТ-інструмент як електронна петиція. Якщо колективне звернення до влади підтримує велика кількість підписантів (мінімально необхідна кількість голосів визначається наперед), вона розглядається адресатом петиції першочергово з подальшим публічним звітом. До цієї краудсорсингової практики звертаються не лише національні уряди, а й інституції ЄС, зокрема, Європарламент. Нещодавно інститут петицій згідно до Указу Президента [1] запрацював в Україні і вже з перших днів продемонстрував суспільну затребуваність.

Ще один різновид краудсорсингу орієнтовано на збір необхідної інформації або пошуку. Він дуже ефективний в екстремальних ситуаціях, коли оперативна інформація про займання, снігові замети, підтоплення, руйнування може виявитися вирішальною, і влада має інструмент для її отримання. Доведено високу ефективність веб-картографування (англ. – *crisismapping*) у кризових ситуаціях. «Оскільки основною ідеєю сучасної веб-картографії є масова участь користувачів у зборі необхідних даних (краудсорсинг), «локомотивом» її розвитку на поточному етапі є недержавні, зазвичай волонтерські, онлайн-спільноти» [5, 136].

Краудсорсинг може бути використано виконавчою владою для контролю за роботою комунальних служб та підприємств. Надіслані фото- та відеоматеріали дадуть адекватніше за офіційні звіти уявлення про якість прибирання громадських місць, стан доріг, порядок у ЖКГ, режим торгівлі тощо. За допомогою громадськості можна вести е-моніторинг виконання держаних програм, дотримання законодавства, боротьби з корупцією.

Високу ефективність продемонструвала краудсорсинг-платформа LizaAlert (<http://lizaalert.org>) з пошуку зниклих дітей. Доцільно було б вивчити можливість заснування подібної платформи Всеукраїнському центру пошуку полонених, загиблих і зниклих безвісти воїнів АТО.

Використання краудсорсингу добре зарекомендувало себе під час тестування програмних продуктів, коли виробники і користувачі разом «доводять» його до необхідної кондиції. Україні слід застосувати краудсорсинг-тестування на етапі розробки програмного забезпечення електронного урядування. Тим більше, що група провідних спеціалістів ІТ-індустрії на волонтерських засадах вже запустила платформу ICT Competence Center (<http://www.ict.org.ua>) для сприяння розвитку е-урядування. Важливо, аби влада гідно оцінила та підтримала цю громадянську ініціативу.

Слід акцентувати на тому, що краудсорсинг є організаційно і методично упорядкованою моделлю онлайн-взаємодії влади з суспільством і не має нічого спільного з такими традиційним ІКТ, як «консультації з громадськістю», «звернення громадян» або «гарячі лінії». Це складніша технологія, застосування якої вимагає від державного менеджменту кількох послідовних дій.

Спочатку доведеться підготувати сайт для з привабливим інтерфейсом і інтуїтивно зрозумілою системою управління. Лінк на цей сайт варто розмісти-

ти на офіційному веб-порталі державної установи. Другий крок – розробка програмного забезпечення проекту із необхідними інструментами захисту від спаму, тролінгу, порушення правил інформаційної безпеки. Слід подбати про просування ідеї проекту у засобах масової інформації (Інтернеті) та створення мотивації для потенційних учасників проекту. Зазвичай краудсорсинг у сфері державного управління не передбачає винагороди, за виключенням якихось символічних призвів. Тому потрібно шукати моральні стимули для креативу. Наприклад, найпродуктивніших учасників крауд-проекту можливо рекомендувати до кадрового резерву державної служби, адже соціальний ліфт завжди буде потужним мотиватором.

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

Нарешті настає момент підбиття підсумків. Краудсорсинг виключає позатерміновість: і організатори, і учасники вже на старті мають чітко знати, коли з'являться результати. Проект можна вважати завершеним тільки тоді, коли влада продемонструє, що «колективний розум» інтегровано у систему прийняття управлінського рішення або систему адміністрування. Відсутність такого фіналу засвідчить нещирість влади у діалозі з громадою і в подальшому демотивує громадян. Реалії, на жаль, дають привід для подібних застережень.

Поштовх поширенню краудсордингу у сфері публічного управління надало б створення спеціальної Інтернет-платформи з єдиною базою даних про усі поточні проекти. Карта допомогла б візуалізувати їхню територіальну локацію, налагодити ділові контакти між крауд-операторами. На початку може розглядатися варіант створення краудсорсингового майданчику на вже існуючому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада» ([http://civic.kmu.gov.ua/consult\\_mvc\\_kmu/news/article](http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article)) – урядовому інформаційно-комунікаційному ресурсі, покликаному сприяти взаємодії громадян та їх об'єднань з Кабінетом Міністрів України та органами виконавчої влади в процесі формування і реалізації державної політики.

Слід усвідомлювати, що поширення краудсорсингу як управлінської практики не є автономним завданням і не може бути вирішено поза загальним контекстом розвитку мережевої інфраструктури ІТ. Багато про що говорить Індекс мережевої готовності NRI, який визначається за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ): у 2013 р. серед інших країн Україна посіла скромне 73-тє місце. Мобільним Інтернетом зараз користуються лише 12,6% населення [6]. Лишає бажати кращого й стан інформаційної інфраструктури органів державної влади, передусім, у селах, селищах, малих містах. Без прискореної модернізації повноцінне електронне урядування залишиться лише бажаною перспективою.

Державі також слід подбати, аби в системі державної служби з'явилися компетентні фахівці, здатні оперувати технологіями е-урядування. Національна академія державного управління вперше в Україні започаткувала підготовку магістрів за спеціальністю «Електронне урядування». Майже на

усіх інших спеціальностях теорія та практика е-урядування викладається як модуль у складі дисципліни «Інформаційна політика». Додаткові можливості дає нам партнерство із Фондом Східна Європа. Спільними зусиллями у рамках Програми «Е-урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) в Академії створюється Центр електронного врядування. Готуються до роботи 5 спеціальних комп'ютерних лабораторій з найсучаснішим апаратним і програмним оснащенням. На фініші розробка програми підготовки тренерів з електронного урядування, курсу дистанційного навчання для управлінців, а також регламенту сертифікації учасників тренінгів з питань електронного врядування та електронної демократії. Результатом співробітництва стане підготовка щонайменше 500 управлінців до роботи в умовах е-урядування. Правильно було б у всіх навчальних закладах, де підвищують кваліфікацію державні службовці, запровадити аналогічні програми за єдиною методикою.

В умовах децентралізації влади попит на такі кадри буде лише зростати, адже діалог з громадою стане провідним інструментом місцевої влади. Щоб єднати людей навколо спільних завдань, підтримувати ініціативу знизу – потрібні сучасні канали комунікації. Краудсорсинг є саме таким каналом.

**Висновки.** Стратегія реформування державного управління актуалізує потребу в новітніх ефективних інструментах публічного адміністрування. Сучасні ІТ-технології урядування відкривають широкі можливості комунікації влади з громадянами, їх політичної участі у розробці управлінських рішень, підвищення якості державних послуг населенню. Перспективним є застосування краудсорсингу у системі публічної влади. Оволодіння цим дієвим невитратним інструментом адміністрування має артикулюватися як важлива вимога до компетентності та професійної підготовки державного службовця.

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

1. Про Порядок розгляду електронної петиції, адресованої Президентіві України: Указ Президента України від 28.08.2015 № 523/2015 // [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).

2. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України від 04.07.2015 // [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).

3. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р // [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

4. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню // Державне управління: удосконалення та розвиток: Електронне наукове фахове видання // [www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua).

5. Гнатюк С.Л. Crisismapping: сучасні онлайн-технології попередження та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій // Стратегічні пріоритети. – 2012. – №3. – С. 134–144.

6. Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2013 рік // [dknii.gov.ua](http://dknii.gov.ua).

7. Кабінет електронних сервісів // Міністерство юстиції України // [minjust.gov.ua](http://minjust.gov.ua).

8. Кірєєва О.Б. Краудсорсинг як метод активного використання колективного інтелекту // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю (26 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ). – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 78–81.

9. *Кравцов О.В.* Використання краудсорсингу у сучасному державному управлінні // Державне управління та місцеве самоврядування.— 2014.— №4. — С. 15–23.
10. *Курочкин А.В.* Краудсорсинг как новый метод политического управления в условиях сетевого общества // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики.— 2013.— №9-1. — С. 78–81.
11. *Логвинюк В.Т.* Застосування краудсорсингу в процесі формування системи е-послуг // Матеріали міжнар. наук. конгресу «Інформаційне суспільство в Україні». — К., 2013. — С. 70–71.
12. *Марутян Р.Р.* Інтелектуальний потенціал краудсорсингу у сфері публічної політики: зарубіжний досвід та українська практика // Інвестиції: практика та досвід.— 2012.— №20. — С. 98–102.
13. Про ініціативу «Партнерство «Відкритий Уряд» // Сайт міжнародної ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» // [www.ogp.gov.ua](http://www.ogp.gov.ua).
14. *Саган В., Химиця Н.* Краудсорсинг у державному управлінні // Інформація, комунікація, суспільство 2013: Матеріали 2-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2013 (16–19 травня 2013 року, Україна, Львів, Славське) / Національний університет "Львівська політехніка", Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності, Кафедра інформаційних систем і мереж. — Львів: Львівська політехніка, 2013. — С. 160–161.
15. *Семенченко А.І., Рибаків Л.О., Полумієнко С.К.* Розвиток інформаційного суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи // Інформаційна складова державної політики та управління: Монографія / С.Г. Соловійов та ін.; Заг. ред. докт. держ. упр., проф. Н.В. Грищак. — К.: К.І.С., 2015. — С. 242–254.
16. European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities (EIP-SCC) // [eu-smartcities.eu](http://eu-smartcities.eu).
17. *Howe, J.* (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine, June 14, 2006 // [archive.wired.com](http://archive.wired.com).
18. *Jobs, S.* (1989). Entrepreneur of the Decade. An interview with Inc.'s, Apr 1, 1989 // [www.inc.com](http://www.inc.com).
19. Network Readiness Index 2015 – World Economic Forum // [www.itu.int](http://www.itu.int).
20. The United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want Unitednations E-Government survey: E-Government for the Future We Want // [unpan3.un.org](http://unpan3.un.org).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2015.