

Ольга КІРЄЄВА

Національна академія державного управління

при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

КРАУДСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Обґрунтуються можливості використання краудсорсингу в публічному управлінні. Підкреслюється зацікавленість урядів провідних країн світу до розширення можливостей участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень та використання на повну потужність потенціалу електронного урядування. Досліджується застосування краудсорсингу на державному та регіональному рівнях. Акцентується на застосуванні краудсорсингу під час розробки та реалізації стратегій розвитку, наводяться приклади. Виділяються першочергові дії, необхідні для впровадження технологій краудсорсингу в практику регіонального управління. Визначаються ключові переваги краудсорсингу в публічному управлінні. Розкриваються основні умови та правила успішності краудсорсингу в публічному секторі. Підкреслюється результат, який можуть отримати органи влади від застосування у своїй діяльності краудсорсингу. Встановлюється зв'язок між впровадженням краудсорсингу в публічному секторі та формуванням громадянського суспільства. Розглядаються походні та близькі за змістом поняття, такі як: краудассесмент, краудфандинг, баркемп, хакатон.

Ключові слова: публічний сектор, публічне управління, органи влади, державний рівень, регіональний рівень, краусорсинг, краусесмент, краудфандинг, стратегія розвитку, громадянське суспільство.

Olha Kirieieva. Crowdsourcing as an innovative tool for public participation in public administration

The emphasis is done on the transformation of crowdsourcing from a tool of solution of the problem to innovative ideology. The possibilities of using crowdsourcing in public administration are substantiated. The interest of leading countries governments to empower public participation in decision-making and to use the full power potential of e-government is underscored. The use of crowdsourcing at national and regional level is investigated. The attention is focused on the use of crowdsourcing for working and implementing development strategies. Highlight priority actions, which are needed to put the crowdsourcing technology in practice of regional administration, are distinguished. The key advantages of crowdsourcing in public administration are determined. The basic rules and conditions of crowdsourcing success in the public sector are reviewed. The result, which authorities can obtain from the use of crowdsourcing in its activities, is emphasized. The connection between the implementation of crowdsourcing in the public sector and formation of civil society is established. The derivatives and similar in content concepts such as crowdsourcing, crowdassesment, crowdfunding, barcamp, hackathon are given.

Key words: public sector, public administration, government, state level, regional level, crowdsourcing, crowdassesment, crowdfunding, development strategy, civil society.

Сьогодні краудсорсинг поступово виходить за межі просто методології, набуваючи рис інноваційного світогляду. Якщо необхідно вирішити якесь завдання, то не обов'язково звертатися за допомогою лише до своїх співробітників і радників, ефективність яких і підходи до вирішення завдань перевірені і звичайні. Треба спробувати звернутися до сторонніх людей, причому покликати якомога більше, і в цьому величезному натовпі обов'язково виявляти себе ті, чий розум у змозі вирішувати необхідне завдання. Причому вирішувати незвичними і навіть дивними для більшості методами. У цьому випадку потрібно тільки одне – мати технологію, яка відсіче інформаційний шум, що неодмінно виникає. Технологія допоможе зробити селекцію і знайти ті ідеї, які становлять інтерес для вирішення поставленого завдання [3].

Лідери світу заявляють про необхідність залучення простих громад до

Public administration mechanisms

управління. Наприклад, 44-й президент США Барак Обама зазначає: «Моя адміністрація дотримується курсу на створення безпрецедентного рівня відкритості уряду. Ми об'єднуємо свої зусилля для того, щоб створити систему інформаційної прозорості, суспільної участі і співпраці... Прозорість слугує запорукою відповідальності і є основою інформованості громадян про те, що робить уряд. Інформація, що надається федеральним урядом, є національним надбанням. Уряд повинен бути побудований на принципах громадянської участі, що підвищує ефективність його роботи і поліпшує якість рішень, що приймаються. Знання розподілено в суспільстві; доступ до цього розподіленого знання є важливим ресурсом для держави. Департаменти й агентства повинні надати американським громадянам можливості для участі у прийнятті політичних рішень і розширити можливості уряду шляхом поліпшення доступу до інформації та експертного знання» [14] (переклад автора – О. К.).

Мова йде про те, щоб якомога ширше використовувати можливості сучасних технологій громадського консультування та громадської експертизи, коли пропозиції та рішення може пропонувати кожен користувач мережі Інтернет без будь-яких обмежень. Не тільки уряд, а й усі державні установи повинні створювати умови для громадської участі на основі наявних інструментів.

Активне застосування в державному секторі технології краудсорсингу пов'язано з розвитком сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, соціальних мереж і різних діалогових інтернет-майданчиків. Краудсорсинг дозволяє органам публічної влади приймати ефективніші управлінські рішення з урахуванням думок, вимог, пропозицій населення (громад, міст, областей, країни) шляхом залучення до вирішення завдань, що зачіпають його інтереси, надає можливість висловлювати, обговорювати й оцінювати ці пропозиції.

Процес залучення мас до вирішення складних завдань закономірно все частіше торкається публічної сфери. Краудсорсинг у державному секторі являє собою інструмент ефективної взаємодії органів влади та громадянського суспільства. Метою статті є обґрунтування можливостей використання краудсорсингу в публічному управлінні.

Краудсорсинг може бути використаний як на державному, так і на регіональному рівні. Під регіональним краудсорсингом розуміється технологія залучення споживачів державних, регіональних владних послуг (населення, бізнес та ін.) у процес соціальної взаємодії з органами управління і передача їм функцій співучасти в процесі розробки і ухвалення рішень, які стосуються різних напрямів їх життєдіяльності [12]. Краудсорсинг змінює підхід урядів, корпорацій та інших організацій до вирішення складних проблем. Він повністю перевертає уявлення про те, як повинні розроблятися продукти, вирішуватися проблеми і прийматися рішення.

Важливе завдання краудсорсингових проектів – це перевірка тих ідей, які закладаються в стратегії розвитку, на дієздатність, визначення, наскільки вона правильна (реальна) і чи буде реалізовуватися. Стратегія розвитку обговорюється широко в межах дискусійних майданчиків, де учасники можуть надавати альтернативні сценарії розвитку. Прикладом є проведення у декількох містах України громадською платформою «Нова країна» стратегічних сесій, під час яких активні громадяни мали змогу сформувати стратегічне бачення розвитку свого регіону [11].

Розглядаючи краудсорсинг як специфічну технологію управління соціально-економічним розвитком регіону, можна виділити пріоритетні напрями його використання. До них належать:

- залучення інвестицій у регіональну економіку;
- розробка соціально-економічних стратегій розвитку регіону;
- підтримка і розвиток малого бізнесу в регіоні;
- створення нових високотехнологічних робочих місць.

Впровадження технології краудсорсингу в практику регіонального управління потребує провадження таких дій:

Механізми державного управління

- прийняти єдині стандарти забезпечення відкритості для державних органів усіх рівнів, включаючи прозорі процедури зворотного зв’язку і врахування думки громадян під час прийняття рішень;
- опрацювати базові правила систем «Громадський контроль», «Народна експертиза» тощо;
- створити портал відкритих даних, аналогічний державним порталам інших країн;
- стимулювати подальше створення громадських краудсорсингових проектів на основі державних відкритих даних і через запуск у кожному регіоні Інтернет-майданчика для діалогу між чиновниками і пересічними громадянами.

Сьогодні маємо вже декілька успішних краудсорсингових проектів, реалізованих у зарубіжному та вітчизняному публічному секторі. Так, для підготовки стратегії розвитку російського міста Сургут використано краудсорсинг. На публічних слуханнях обговорили стратегію розвитку міста до 2030 р., згідно з якою в місті мають з’явитися суднобудівельний завод, меблевая фабрика, нові великі торговельні центри, університетський кампус і технопарк. У планах місцевої влади – будівництво 37 нових дитсадків, 23 шкіл, перинатального центру, двох поліклінік, 13 нових транспортних розв’язок, нового автовокзалу і реконструкція аеропорту. Проект розвитку Сургуту до 2030 р. розробляли спільно адміністрація міста і держуніверситет Сургуту. При цьому внести свої пропозиції в стратегію могли всі жителі, зацікавлені цим проектом [2].

Краудсорсинг-проект «Громадська розробка Стратегії розвитку громадянського суспільства автономного округу Ханти-Мансійська – Югри» надав можливість мешканцям висловити власне бачення проблем і суперечностей, бар’єрів, пов’язаних з розвитком громадянського суспільства в регіоні, а також запропонувати ідеї для їх вирішення. Громадське обговорення виявлених проблем створило основу для подальшого визначення стратегічних пріоритетів, які стали основою розробки стратегії [6].

Першими, хто активно почав використовувати методи краудсорсингу в Україні, були програмісти, організатори добродійних акцій, у тому числі стосовно очищення довкілля від сміття. Яскравим прикладом є застосування підходів краудсорсингу в Миколаєві, де громадські активісти вирішили не просто створити Інтернет-ресурс і розміщувати на ньому інформацію про ідеї і проекти міського розвитку, а й якнайширше різними методами інформувати про них і залучати однодумців. Актуальність цьому надає нагальна потреба міста працювати над важливими для його розвитку документами з використанням різних інструментів спільної роботи. Платформу «Відкрите місто» пропонувалося використовувати на повну потужність [8], тобто зробити достатньо інноваційною та інтерактивною, щоб знизити загрозу перетворення її на «книгу скарг», не підкріплена процедурою обов’язкового реагування на звернення жителів міста органами влади. Таким чином, з’явилася можливість працювати, наприклад, над правилами благоустрою або стратегією стійкого розвитку міста до 2030 р.

Використання краудсорсингу в публічному управлінні надає змогу визначати болючі точки, швидко і безкоштовно оцінювати реакції громадян на діяльність органів публічної влади, виявляти та залучати народних експертів. Однак при цьому ймовірні й певні небезпеки такого інструменту: з’являються умови для легкого маніпулювання суспільною свідомістю; підвищується можливість появи зайвої інформації та її дублювання; може спостерігатися відсутність досвіду необхідної експертизи у громадян для прийняття рішень; дуже часто помітним є найголосніший, а не найрозумніший.

Запроваджувати краудсорсингові проекти в публічному секторі необхідно, створивши відповідні умови та дотримуючись декількох правил. Краудсорсинг не треба трансформувати в політичну кампанію виконання доручень перших осіб держави й адміністративну процедуру формального впровадження інновацій.

Public administration mechanisms

Краудсорсинг у конкретному органі влади не може мати постійний характер, оскільки проблематично забезпечити активність і мотивацію громадських експертів протягом тривалого часу. Краудсорсинг має спиратися на уявлення про стан, проблеми і специфіку діяльності конкретного органу влади, діюче нормативне забезпечення, прийняту систему і структуру управління тощо. Без цих знань підвищуються ризики формального підходу до вирішення проблем. Краудсорсинг передбачає превентивну позицію при постановці в органі влади нового механізму взаємодії із суспільством. У системі краудсорсингу ідеї, теми для обговорення, проекти нових документів залишаються в компетенції державного органу. Модель краудсорсингу повинна включати апробовані засоби боротьби з інформаційним шумом, інструменти захисту від спаму і «роботів», різноманітні фільтри. Краудсорсинг передбачає активний режим роботи, який припускає щоденний моніторинг пропозицій, які надходять, постійний діалог з експертами, підтримку їх зацікавленості, забезпечення прозорості результатів обговорення. Активний режим роботи із зверненнями експертів, які надходять, мають забезпечити так звані фасилітатори, тобто помічники у вигляді штатних або залучених фахівців, що володіють методологією і технікою краудсорсингу. Впровадження краудсорсингу потребує спеціального програмного забезпечення. Його стихійне впровадження може привести до порушень правил інформаційної безпеки [14].

Актуальність застосування краудсорсингу органами влади підкреслює результат, який вони можуть отримати:

- формування позитивного політичного іміджу за рахунок поліпшення взаємодії із споживачами публічних послуг;
- формування позитивного управлінського іміджу за рахунок впровадження сучасних управлінських технологій;
- створення банку інноваційних і реалістичних ідей;
- підвищення якості нормативних і методичних документів за рахунок громадської експертизи;
- формування команди професійних і громадських експертів;
- оптимізація термінів пошуку нових рішень і підготовки документів, що мають принципове громадське і професійне значення;
- підвищення ефективності бюджетних витрат за рахунок заміни дорогих професіоналів на колективний розум [4].

У масштабі країни впровадження краудсорсингу в публічному секторі сприятиме створенню громадянського суспільства, у якому активність громадян, громадська експертиза і народний контроль стануть невід'ємними складниками процесу ухвалення важливих державних рішень.

Активне впровадження краудсорсингу в приватній та публічній сфері сприяло появі похідних понять. Розглянемо декілька з них.

Краудстормінг – пошук у середовищі споживачів продукту або послуги пропозицій, які можуть підвищити його якість. Краудкастинг – пошук людей та організацій, спроможних вирішити завдання, що стоять перед відділами досліджень та розробок (R&D відділами) великих корпорацій. Краудвиробництво – діяльність, яка може бути здійснена тільки зусиллями відкритого мережевого співтовариства [10].

Найбільш популярним стає таке поняття, як краудассесмент. Ассесмент (від англ. assessment) – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінних процедур: інтерв'ю, психологічні тести, ділові ігри тощо [5]. Цей інструмент використовується під час прийому на роботу, навчання і розвитку персоналу, призначення співробітників на керівні посади, для ухвалення рішення про відповідність співробітника займаній посаді, для визначення можливості виконувати нові функції, під час планування подальшого навчання співробітників та визначення їх потенціалу розвитку та ін.

Багато компаній та організацій приватного і публічного секторів уже давно на

Механізми державного управління

регулярній основі проводять асесмент, що дозволяє не лише мати уявлення про професійний рівень наявного персоналу, але й формувати кадровий резерв, а також приймати різні управлінські рішення, починаючи від посування по службі і закінчуючи відкриттям нових підрозділів і напрямів бізнесу. З появою мережі Інтернет багато компаній стали проводити веб-асесмент, що дозволяє, з одного боку, зробити його швидшим і доступнішим, а з іншого – розширити масштаб, охопити регіони (і навіть інші країни), не витрачаючи на рекрутинг персоналу великі кошти та багато часу.

Дуже ефективним краудассесмент є при відборі молодих фахівців. Сьогодні активно розробляється методологія формування оцінки компетенцій співробітників компанії та організацій на підставі їх роботи на спеціалізованих краудсорсингових платформах.

Названі вище підходи розкривають нові можливості як для сучасного бізнесу, так і для публічного управління. У кожного органу влади є певні завдання, вирішення яких передбачає (а іноді вимагає) залучення зовнішніх консультантів. За допомогою краудсорсингу і спеціалізованого майданчика ці рішення можна знаходити силами власних співробітників на постійній основі. Виникає можливість формувати кадровий резерв за рахунок пошуку і відбору фахівців усередині організації, які виявляють активну позицію, креатив і бажання всебічного розвитку. У співробітників формуються нові компетенції за рахунок складних інтелектуальних проектів або дистанційного навчання, у свою чергу, в організації виробляються технології та системи оцінки співробітників.

Краудфандинг, або народне фінансування, – надзвичайно популярний у західному інтернет-середовищі напрям. За допомогою майданчиків краудфандингу можна буквально за декілька годин зібрати гроші на реалізацію ідеї. Краудфандинг (від англ. crowd funding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило через мережу Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій [7].

Фінансування за схемою краудфандингу може виконувати різні функції: допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення вільного програмного забезпечення і багато ін. Існує дві моделі сайтів з краудфандингу. Перша модель – колективне фінансування проекту, коли інвестор отримує заздалегідь обумовлену винагороду в обмін на разовий грошовий внесок. Друга модель – інвестор отримує акції компанії або долю в проекті. Людина або організація, яка прагне використовувати краудфандинг, зазвичай використовує інтернет-спільноти, щоб попросити невеликі суми грошей від осіб, які, як правило, не є професійними фінансистами.

Діапазон участі у краудфандингу досить широкий:

- збирання грошей у людей без жодної прямої матеріальної винагороди тим, хто пожертвував певні кошти;
- публічне оголошення імені жертвоводавця/грантодавця як подяка за надані гроші;
- позика грошей (мікрофінансування);
- пропонування квазіакціонерного капіталу, але жодна така схема не повинна підпадати під будь-які фінансові положення, що стосуються первинного розміщення акцій;
- простий інвестиційний акціонерний капітал;
- винагороди в обмін за подарунки чи пожертвування.

Успіх краудфандингу залежить від дотримання ключових його принципів:

- у зборі грошей має бути заявлена конкретна мета;
- процес зібрання грошей має бути прозорий для публіки (натовпу);
- перед тим, як публікувати реквізити або перераховувати кошти, джерела необхідно перевіряти та тестувати;

Public administration mechanisms

– допомога людей буває не лише грошовою.

Дуже актуальним такий вид краудсорсингу може стати в контексті реформування місцевого самоврядування в Україні, коли мова йде про реалізацію різноманітних проектів розвитку території, успіх яких безпосередньо залежить від фінансування та активності населення. Співучасть мешканців, особливо фінансова, посилює відповідальність за подальші результати впроваджених проектів.

В Україні набирає обертів таке явище, як баркемп (англ. *wagcamp*) – неформальні, демократичні, відкриті інтерактивні зустрічі людей, метою яких є інтеграція середовища, обмін досвідом і ідеями, а також добрий відпочинок [1]. Назва «баркемп» походить від події, яку організовував знаменитий Тім О'Рейлі для своїх знайомих, – *foobar*. Тім О'Рейлі – засновник компанії «O'Reilly Media», яка підтримує безкоштовне програмне забезпечення; вона є прихильником руху за вільне програмне забезпечення [1].

Перший баркемп у світі пройшов у Пало Альто, Каліфорнія 19 – 21 серпня 2005 р. в офісі компанії «Socialtext». Процес організації від виникнення концепції до реалізації події тривав менше ніж тиждень. Відішло подію близько 200 учасників. З того часу баркемпи відбулися більш ніж у 350 містах в усьому світі. Перший баркемп в Україні відбувся у жовтні 2007 р. і був присвячений блогам та новим медіа, звідки була взята і його назва «Блогкемп» [1].

Баркемп сьогодні – це міжнародна мережа, створювана користувачами конференцій. Це відкриті заходи, зміст яких визначається самими учасниками. Перші баркемпи були присвячені раннім веб-доповненням, відкритим ресурс-технологіям і соціальним мережам. Формат баркемпу також використовується для обговорення цілого ряду інших тем, таких, наприклад, як охорона здоров'я або політика. Однією з найголовніших рис баркемпів в усьому світі є те, що, незважаючи на наявність ініціативної групи, більшість роботи з організації події беруть на себе самі учасники. Зазвичай для організації використовується онлайн-ресурс, на якому встановлюється інструмент «*wiki*» для обговорення всіх нагальних питань.

Дещо схожий на баркемп хакатон (від англ. «*hack*» – халтура та «*marathon*» – марафон) – захід, під час якого різні спеціалісти в галузі розробки програмного забезпечення інтенсивно працюють над розв'язанням певної проблеми. Зазвичай хакатони тривають від одного дня до тижня [13]. За останні два роки в Україні пройшло декілька таких заходів, під час яких було розроблено, обговорено та профінансовано багато цікавих проектів, що стосуються, більшою мірою, поліпшення якості надання послуг різним категоріям населення та розширення даних сервісів. Наприклад, на хакатоні EGAP Challenge, що відбувся в Дніпропетровську 18 – 19 червня 2016 р., представлено проект, присвячений відкритим реєстрам тарифів житлово-комунального господарства; проект створення краудфандингової платформи для підтримки громадських активістів та політиків початківців; проект «Зворотний з'язок» – це інструмент постійного контролю спільноти за діяльністю органів влади, а також відкритий механізм участі громадян у формуванні та реалізації громадської політики; проект «Соціальний інспектор» – ресурс, на якому ви можете дізнатися, звідки беруться і на що витрачаються кошти місцевих бюджетів, але не загалом, а детально: для кожної школи, дитячого садочка або комунальної установи [9].

Розглянуті інноваційні інструменти взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства повинні стати частиною дієвого механізму залучення громадськості до публічного управління. У масштабі країни впровадження краудсорсингу в публічному секторі сприятиме створенню громадянського суспільства, в якому активність громадян, громадська експертиза і народний контроль стануть невід'ємними характеристиками процесу ухвалення важливих управлінських рішень. У цьому контексті потребує подальшого розгляду світовий досвід імплементації краудсорсингу в публічну сферу.

Список використаних джерел / List of references

1. **Баркемп.** – Режим доступа : www.letopisi.org [Barkemp. – Rezhim dostupa : www.letopisi.org].
2. **В стратегии** развития Сургута планируется использовать краудсорсинг. – Режим доступа : www.the-crowd.ru/government/32 [V strategii razvitiya Surguta planiruetsya ispolzovat kraudsorsing. – Rezhim dostupa : www.the-crowd.ru/government/32].
3. **Гутарук Е.** Скинемся на прогресс? / Е. Гутарук. – Режим доступа : www.strf.ru [Gutaruk E. Skinemsya na progress? / E. Gutaruk. – Rezhim dostupa : www.strf.ru].
4. **Иванов В. В.** Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 383 с. [Ivanov V. V. Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie s ispolzovaniem informatsionnyih technologiy / V. V. Ivanov, A. N. Korobova. – Moskva : INFRA-M, 2012. – 383 s.].
5. **Краудассесмент** – новые горизонты ассесмента сотрудников. – Режим доступа : www.crowdintell.com/novisti/kraudassessment-v-nove-gorizont-assessmenta-sotrudnikov.html [Kraudassessment – novyie gorizontyi assessmenta sotrudnikov. – Rezhim dostupa : www.crowdintell.com/novisti/kraudassessment-v-nove-gorizont-assessmenta-sotrudnikov.html].
6. **Краудсорсинг-проект** «Общественная разработка Стратегии развития гражданского общества Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». – Режим доступа : www.yugrazhdanin.rf/nko/life/kraudsorsing-proekt-obshchestvennaya-razrabotka-strategii-razvitiya-grazhdanskogo-obshchestva-khanty [Kraudsorsing-proekt «Obschestvennaya razrabotka Strategii razvitiya grazhdanskogo obschestva Hantyi-Mansiyskogo avtonomnogo okruga – Yugryi». – Rezhim dostupa : www.yugrazhdanin.rf/nko/life/kraudsorsing-proekt-obshchestvennaya-razrabotka-strategii-razvitiya-grazhdanskogo-obshchestva-khanty].
7. **Краудфандинг:** як зібрати кошти на реалізацію своєї ідеї. – Режим доступу : www.inspired.com.ua/ideas/crowdfunding [Kraufandynh: yak zibraty koshty na realizatsiu svoiei idei. – Rezhym dostupu : www.inspired.com.ua/ideas/crowdfunding].
8. **Новий** Николаев: открытая площадка. – Режим доступа : <http://newnikolaev.com.ua/> примеры [Novyyi Nikolaev: otkryitaya ploschadka. – Rezhim dostupa : http://newnikolaev.com.ua/primeryi].
9. **Перший** хакатон EGAP Challenge. – Режим доступу : www.facebook.com/events/600554693440236/permalink/611967992298906 [Pershyyi khakaton EGAP Challenge. – Rezhym dostupu : www.facebook.com/events/600554693440236/permalink/611967992298906].
10. **Портал** крауд-сервисов. – Режим доступа : www.crowdsourcing.ru [Portal kraud-servisov. – Rezhim dostupa : www.crowdsourcing.ru].
11. **Проекти** з розвитку громад та регіонів. – Режим доступу : www.novakraina.org/menu/proekti-z-rozvitku-gromad-ta-regioniv [Proekty z rozvytku hromad ta rehioniv. – Rezhym dostupu : www.novakraina.org/menu/proekti-z-rozvitku-gromad-ta-regioniv].
12. **Рогова А. В.** Краудсорсинг как инструмент социально-экономического развития региона // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа : www.science-education.ru/111-10531 [Rogova A. V. Kraudsorsing kak instrument sotsialno-ekonomiceskogo razvitiya regiona // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2013. – № 5. – Rezhim dostupa : www.science-education.ru/111-10531].
13. **Хакатон.** – Режим доступа : www.uk.wikipedia.org [Hakaton. – Rezhim dostupa : www.uk.wikipedia.org].
14. **Шапигузов С. М.** Краудсорсинг в госсекторе: инновация с расчетом на гражданское общество / С. М. Шапигузов, А. К. Синягин // Бюджет. Инновации. – 2012. – № 7. – Режим доступа : www.bujet.ru [Shapiguzov S. M. Kraudsorsing v gossektore: innovatsiya s raschetom na grazhdanskoe obschestvo / S. M. Shapiguzov, A. K. Sinyagin // Byudzhet. Innovatsii. – 2012. – № 7. – Rezhim dostupa : www.bujet.ru].

Надійшла до редколегії 01.09.16