

Ольга КІРЄЄВА

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

**ПЕРСПЕКТИВИ КРАУДСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СПІВПРАЦІ  
ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ  
В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Акцентується на вимогах зміни підходів до процесів вироблення та прийняття управлінських рішень. Досліджується походження та становлення краудсорсингу, зазначаються його базові принципи. Розкривається сутність поняття та особливості. Наводяться приклади застосування краудсорсингу в Україні та світі. Розглядається досвід використання краудсорсингу в управлінській діяльності. Розкриваються етапи організації та проведення краудсорсингу. Зауважується на необхідності реалізації краудсорсингу як проекту. Окреслюються основні умови та правила успішного впровадження краудсорсингових проектів. Приділяється увага питанням мотивації службовців до участі у краудсорсингу. Виділяється зовнішня та внутрішня мотивація. Виокремлюються види краудсорсингу: активний і пасивний, емоційний та раціональний, традиційний та нетрадиційний. Наводяться можливості використання краудсорсингу в публічному управлінні, а саме як інструменту взаємодії влади та громадськості. Зазначаються сильні та слабкі сторони краудсорсингу. Визначаються основні умови і технології здійснення краудсорсингу.

Ключові слова: управління знаннями, краудсорсинг, колективний інтелект, натовп, інтелектуальний потенціал, інновації, мотивація, онлайнове співтовариство, управлінська діяльність, управлінські рішення, публічне управління, громадськість.

***Olha Kirieieva. Perspectives of crowdsourcing as a tool for cooperation between the authorities and the public in the context of public administration development***

The attention is done on the requirements of change of approaches to make management decisions. Origin and formation of crowdsourcing are investigated, its basic principles are stated. The concept and features of crowdsourcing are revealed. Examples of the use of crowdsourcing in Ukraine and abroad are given. The experience of the use of crowdsourcing in management is reviewed. The stages of organization and realization of crowdsourcing are revealed. The need to implement a crowdsourcing as project is commented. The basic terms and rules of successful implementation of crowdsourcing projects are described. Motivating of employees to participate in crowdsourcing is paid attention. External and internal motivation is distinguished. Crowdsourcing types are determined: active and passive, emotional and rational, traditional and unconventional. Possibilities of the use of crowdsourcing in public administration are submitted, namely as an instrument of cooperation between government and the public. Strengths and weaknesses of crowdsourcing are pointed out. The basic conditions and technology of implementation of crowdsourcing are determined.

Key words: knowledge management, crowdsourcing, collective intelligence, crowd, intellectual potential, innovation, motivation, on-line community, management activities, management decisions, public administration, public.

Сучасні виклики висувають нові вимоги до процесів прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Дуже часто «суперпрофесіоналізм» фахівців блокує «свіжий» погляд на вирішення проблем, заважає подивитися на ситуацію під іншим кутом зору. Усе це знижує ефективність та оптимальність прийнятих рішень, тобто традиційні підходи вже не спрацьовують. Особливої актуальності набувають пошуки нових методів і інструментів прийняття рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Багато з них запозичуються зі сфери бізнесу, де вони кожного дня доводять свою дієвість.

Якщо на порядку денному стоїть проблема вирішення якогось завдання, то можна звернутися за допомогою не лише до своїх співробітників і радників,

© Кіреєва О. Б., 2016

ефективність яких і підходи до рішення завдань перевірені. Необхідно покликати людей «зі сторони», причому якомога більше. Уряд Великобританії, що встановив в 1714 р. нагороду за знаходження точного методу визначення довготи на морі, набагато випередив свій час. Замість того, щоб оплатити відповідні пошуки якійсь одній людині, він запропонував взяти участь у рішенні головоломки всім, хто був на це здатен. Метод, який застосувала влада Великобританії, 300 років потому назвали краудсорсингом, тобто генеруванням ідей «народом».

У величезному натовпі обов'язково виявлять себе ті, чий розум у змозі вирішувати наявне завдання, причому вирішувати незвичними і навіть дивними в очах більшості методами. Буде потрібно тільки одне – мати технологію, яка відсіче той інформаційний шум, який неодмінно виникає в будь-яких масових зборах людей. Технологія допоможе зробити селекцію і знайти в натовпі носіїв тих ідей, які становлять інтерес для вирішення поставленого завдання.

Термін «краудсорсинг» був уведений письменником Джефом Хау і редактором журналу «Wired» Марком Робінсоном. Порівняно з аутсорсингом, де певні функції компанії виконуються сторонньою організацією на підставі угоди за гроші, у краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Усю необхідну роботу виконують неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, які витрачають свій вільний час на створення контенту, розв'язання проблем або навіть на проведення досліджень та розробок. Уводячи сам термін, Д. Хау підкреслював, що, говорячи про краудсорсинг, має на увазі ситуацію, коли компанія ініціює проект, який розміщується на відкритому інтернет-майданчику і реалізовується невизначеною групою людей [10].

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») – практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту шляхом прохань про сприяння, звернених до великих груп людей, особливо до онлайн-співтовариства, на відміну від звичайних співробітників або постачальників [3].

Краудсорсинг ґрунтується на тому, що є люди, готові працювати безкоштовно. Люди роблять свій внесок, тому що їм це цікаво – це здоровий людський інстинкт. Головний принцип краудсорсингу – не треба просити людей зробити щось для вас. Навпаки – це ви повинні дати те, що їм потрібно і цікаво [10].

Краудсорсинг допомагає використовувати знання та експертний потенціал усіх небайдужих людей. Краудсорсинг має декілька значень. Це – виконання роботи одного фахівця великою групою людей [13; 14]; спосіб вирішення виконання завдань шляхом звернення по допомогу до великої кількості людей або організацій, найчастіше з використанням мережі Інтернет [15]; бізнес-модель, заснована на передачі певних завдань великій групі споживачів як третій стороні [16]; спосіб отримати шукані сервіси, ідеї і будь-які інші змістовні матеріали, звертаючись до великої групи людей, найчастіше з он-лайн співтовариств, а не до штатних працівників або постачальників [6]; аутсорсинг частини робочих завдань групі людей, діючих незалежно один від одного і готових надати свої послуги в обмін на досвід, визнання або невелику плату [2].

Краудсорсинг – це частина того, що Ерік фон Хіппель називає «інновацією з розрахунку на користувача» [14] (переклад наш. – О. К.). Виробники покладаються на користувачів не тільки в питанні формулювання потреб, але й у визначенні продуктів і вдосконалень, які б задовольнили ці потреби. Краудсорсинг виник з розрахунку на передбачуване бажання споживачів безкоштовно або за невелику ціну поділитися своїми ідеями з компанією виключно внаслідок бажання побачити ці ідеї втіленими у виробництві.

Журнал «Sloan Management Review» свого часу опублікував статтю Сусуму Огава, професора маркетингу Університету Кобе в Токіо, і Френка Піллера,

професора Мюнхенської бізнес-школи, де вони досліджували, як компанії «зменшують ризик управління товарним виробництвом», використовуючи повсюдні дешеві інформаційні технології для залучення людей зі сторони до процесу розробки дизайну [7].

Мета статті – розкрити сутність поняття «краудсорсинг» та окреслити перспективи його використання в публічній сфері.

Основна ідея краудсорсингу полягає у зниженні витрат компанії, фірми, організації і при цьому отриманні доступу до величезного людського потенціалу.

За рахунок великої кількості людей можна вирішити майже всі проблеми. При цьому позитивний ефект отримують відразу три сторони: і той, хто має проблему; і той, хто її активно вирішує; і кінцевий споживач продукту або послуги. Тому краудсорсинг – це не лише управління «натовпом» заради власних цілей, але й подальша взаємовигідна робота всіх зацікавлених сторін.

Найвідомішими прикладами краудсорсингу сьогодні є «Вікіпедія» – вільна енциклопедія, що пропонує користувачам писати та редагувати статті, та «Майкрософт» – транснаціональна компанія з виробництва програмного забезпечення для обчислювальної техніки, яка залучає користувачів свого програмного забезпечення залишити пропозиції щодо поліпшення розробок компанії на корпоративному сайті, а також проводить опитування громадської думки [12].

Сфера використання краудсорсингу сьогодні досить широка. Найчастіше краудсорсинг використовують: для просування бренду компанії, генерування ідей, збору та систематизації інформації, тестування нових продуктів та послуг, підтримки стартапів. В Україні найпопулярніше використання краудсорсингу в медіа, хоча саме поняття ніхто не вживає. Це стосується збору інформації (сьогодні це замінює проведення соціологічних опитувань), ньюсмейкінгу (повідомлення про надзвичайну подію, факт – таким чином формуються новини майже всіх телевізійних каналів), розслідувань (обробка даних, первинний відбір), перевірки фактів, експертного аналізу, модераторії форумів і коментарів, ведення спеціалізованих блогів тощо.

Схематично краудсорсинг виглядає так:

- компанія (фірма, організація) визначає проблему;
- про проблему надається «повідомлення» натовпу;
- натовп презентує рішення;
- «ветерани» (найактивніші учасники) натовпу голосують та обирають рішення;
- оголошення про перемогу ідентифікованого рішення;
- компанія (фірма, організація) приймає рішення та реалізує його.

Організація повинна розуміти мету краудсорсингу, що впливає з усвідомлення наявної проблеми; чітко уявляти його структуру – як, де, коли і под.; визначати цільову аудиторію – хто буде вирішувати проблему; продумати винагороду для ідентифікованого рішення. Саме врахування зазначених позицій дозволить краудсорсингу бути успішним.

Зазвичай краудсорсинг реалізується як проект, що включає такі етапи (своєрідні блоки, що мають ітераційний зв'язок):

- визначення мети проекту (мозковий штурм, експертиза, комунікація, участь у розробці стратегії, зворотний 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 пропозицій 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).

Мало отримати хорошу ідею, її ще необхідно втілити в життя. Для цього потрібні люди, які зможуть успішно транслювати ідеї всередині компанії або назовні. Питання полягає тільки в тому, хто ці люди і де їх узяти, як виявити. Умовно їх можна назвати поширювачами ідей. На питання «хто?» допомагає відповіді класифікація з книги «Переломний момент» Малькольма Гладуелла – канадського журналіста, поп-соціолога. З 1987 до 1996 р. він працював журналістом у «Вашингтон Пост», очолював нью-йоркське бюро газети. З 1996 р. є штатним автором культового журналу «The New Yorker». Став відомим завдяки своїм книгам «Переломний момент», «Осяяння», «Генії і аутсайтери» і «Що бачив собака».

Успішність будь-якої ідеї залежить від наявності поширювачів, які забезпечують причепливість ідеї та надають їй вдалого контексту. Отже, за версією Гладуелла, одна з причин, за якою ідея, хай і хороша, не стала популярною, полягає в тому, що не було тих людей, які б донесли її до суспільства [1]. Серед поширювачів ідей можна виділити такі типи:

1. Зв'язкові – це люди, які мають велику мережу контактів і націлені на постійне її розширення. Численні знайомства зв'язкових пояснюються, по-перше, тим, що вони товариські і комунікабельні, а по-друге, часто це люди з багатим життєвим досвідом. Тому зв'язкові краще за інших знають, кому передавати ідеї. Зв'язкові зводять нас з «потрібними» людьми.

2. Знавці – є фахівці з контактів із людьми, а є – з інформації. Знавці знають усе про все – що, як, чому, де, коли і навіщо. Вони допитливі, зацікавлені, в'їдливі. Завжди готові дати пораду, причому безкорисливо – просто з бажання допомогти. Саме знавці забезпечують нам доступ до нової інформації.

3. Продавці – люди, які мають дар переконання. Вони вибудовують чітку грамотну аргументацію, намагаються передбачити всі можливі запитання та контраргументи і заздалегідь підготувати відповіді на них. Крім того, продавці здатні швидко налагодити емоційний контакт із різними людьми і знайти до кожного особливий підхід.

Кожен із цих типів відіграє унікальну роль у процесі поширення ідей. Знавці – це бази даних, джерело цінної інформації. Саме від них виходить повідомлення. Зв'язкові – це «соціальний клей» [1]. Вони поширюють повідомлення. А продавці переконують погодитися з цим повідомленням.

Крім питання поширення ідей постає важливе питання мотивації співробітників компаній, організацій та натовпу. Мотивація співробітників виглядає як комбінована модель, що складається із зовнішньої та внутрішньої мотивації. Внутрішню мотивацію можна розділити на мотивацію на задоволенні (отримання різноманітних навичок, виконання особливого завдання, можливість працювати автономно, корисне проведення часу) та мотивацію на спілкуванні (необхідність ідентифікації себе зі спільнотою, потреба в соціальних контактах). Зовнішня мотивація пов'язана з оплатою – негайною (отримання бонусів, виплата премій тощо) та відкладеною (визнання, розвиток людського капіталу), а також із соціальною мотивацією – важливість дії відповідно до зовнішніх цінностей та зовнішніх зобов'язань, норм, непрямий зворотний зв'язок [11].

Також серед мотиваторів, що використовує бізнес для створення зацікавленого онлайн-співтовариства, можна зазначити: розподіл прибутку (прибуток ділиться між бізнесом-ініціатором і автором-виконавцем); можливість «продати» себе (автор у цьому випадку працює на проект (як експерт, наприклад) і в результаті отримує від аудиторії певний бонус професійної довіри, яка потім може перетворитися на гроші); альтруїстичні ігри на підсвідомості (як правило, гра ґрунтується на гаслі «Зроби світ краще»).

Існує думка, що інтелект натовпу нижчий за інтелект окремого індивіда. Однак практика доводить, що дуже часто групи фахівців вирішують інтелектуальні завдання, які не під силу навіть найобдарованішому індивіду. Таким чином, можна казати, що групова поведінка поділяється на емоційну та раціональну. Ураховуючи, що краудсорсинг є спільною груповою діяльністю, у якій виявляється ця поведінка, його теж можна розділити на зазначені два види. Емоційний краудсорсинг – результати спільної діяльності групи осіб, які можуть бути прогнозовані на основі вивчення тільки емоцій її учасників. Раціональний краудсорсинг – результати спільної діяльності групи осіб, які можуть бути прогнозовані на основі даних про інтелект і досвід її учасників [4].

Також до видів краудсорсингу треба додати пасивний (налаштований тільки на прийом ідей та рішень) і активний (налаштований на обговорення ідей, рішень, які виникають, конструктивний діалог); внутрішній (запроваджений у межах організації або співтовариства певних експертів) і зовнішній (можливість залучення всіх без обмежень); традиційний (орієнтований на знаходження кращої ідеї серед безлічі ідей) і сінтелектуальний (знаходження безлічі кращих ідей на основі їх колективного відбору).

Формула краудсорсингу така: задоволення помножене на час. Основна ідея краудсорсингу – це зниження витрат організації або компанії, але при цьому ще й отримання доступу до величезного людського потенціалу. Скажімо, щоб розробити логотип компанії, необхідно звернутися в спеціалізовану рекламну фірму, яка розробить такий логотип. Проте вартість таких послуг немала, а якщо ці послуги потрібні великим компаніям або корпораціям, то вони будуть коштувати занадто дорого. Тому, аби зменшити витрати, великі корпорації залучають величезну аудиторію ззовні і за скромну винагороду отримують безліч різних варіантів, які й використовують надалі. Наприклад, компанія «Проктер енд Гембл» на сайті «InnoCentive» публікує проблеми, які вона не може вирішити сама, пропонуючи натомість великі грошові винагороди понад 160 тис. особам, які є неофіційними співробітниками компанії [8]. Публікація фото злочинців у ЗМІ для впізнання і пошуку – така практика популярна в усьому світі. У ряді випадків оголошується винагорода за повідомлення будь-якої корисної інформації.

Маємо навіть першу конституцію держави, підготовлену за допомогою краудсорсингу. Команда з двадцяти п'яти осіб, зібрана з представників різних професій і соціальних груп і така, що тимчасово отримала депутатський статус, провела активне обговорення проекту конституції в соціальних мережах, зробила відбір і врахувала всі побажання, що надійшли від населення країни, в єдиний документ. Зібрані думки були надані на розгляд парламенту Ісландії. Наступним кроком став референдум, рішенням якого і затвердили нову конституцію. Представник громадських зборів Ісландії для переробки конституції Торвальдур Гилфасон заявив, що «це перша конституція, написана переважно в Інтернеті» [5].

Одним із найбільш значущих підсумків будь-якого краудсорсингового проекту є отримання цінних ідей або вирішення тієї або іншої проблеми – усе залежить від заданого напряму пошуку. Не менш важливий і такий підсумок – виявлення талановитих людей. Тобто краудсорсинг – це можливість вирішити складні питання, отримати нові ідеї, окреслити подальший напрям діяльності для своєї організації, а також просто вирішити ті або інші завдання за допомогою оточення. Такою людиною може бути кінцевий покупець, користувач мережі Інтернет, людина з великим досвідом із певного питання, загалом – будь-яка людина. Але за рахунок великої кількості людей можна робити все, навіть зрушити гори. При цьому позитивний ефект отримують відразу три сторони: кінцевий споживач (той, хто намагається вирішити проблему, якщо в нього виникають подібні питання), ініціатор (простий

обиватель, користувач або ж організація, зацікавлена у відповіді на питання, пропозицію, яка шукає ідеї і т. п.), відповідач (фахівець, аматор, професіонал, звичайна людина, яка зацікавлена знайти відповідь, результатом чого буде отриманий статус в суспільстві, матеріальна вигода, подальші привілеї). Отже, краудсорсинг – це не лише управління «натовпом» заради власних цілей, але й подальша взаємовигідна робота всіх зацікавлених сторін.

Розглянемо, які переваги має краудсорсинг. По-перше – масштабованість. Доступ до результатів праці майже необмеженої аудиторії дозволяє швидко створювати глобальний продукт. Наприклад, переклад сьомої книги про Гаррі Поттера зайняв усього 2 дні. По-друге, можливість розділити свої бізнес-ризиків з виконавцями завдання. У більшості випадків виконавець якщо і отримує плату за свою працю, то вже з прибутку, який він приніс бізнесу. По-третє, властивий краудсорсингу бонусний ефект аутсорсингу – можливість отримати додатковий прибуток за рахунок використання дешевої віддаленої робочої сили [13].

Однак, попри видимі плюси, краудсорсинг має і негативні сторони. Немає гарантій, що серед учасників не буде хакерів, які можуть додати елементи шкоди в кінцевий продукт, і що створені результати будуть безпечними. Імовірний низький рівень виконавців, який, наприклад, дуже чітко виявляється в перекладі книг і серіалів, коли втрачається сенс, гумор. Багато цікавих ідей так і залишаються нікому невідомими, бо поховані під тисячами абсолютно невдалих пропозицій, що пов'язано з великою кількістю інформації. Може спостерігатися «ефект Матвія», відповідно до якого популярні й прості ідеї перемагають непопулярні і складні, які б геніальні вони не були. Вважається, що у колективної інтелектуальної діяльності низький ККД, колективний IQ «натовпу краудсорсерів» легко може виявитися нижчим за IQ більшості його учасників. У результаті відсутності юридичних і фінансових зобов'язань маємо нестійке співробітництво учасників. Краудсорсингові проекти можуть використовуватися для маніпуляцій та спеціального «вкидання» інформації. Велика вірогідність появи експертів-самозванців, що посилюється ще й недовірою аудиторії до «немедійних» (невідомих, непопулярних) експертів. Також загрозу становить перехід партнерів-краудсорсерів до професіоналів, що позбавляє їх здатності поглянути на все збоку. Щоб звести появу негативних аспектів до мінімуму, автор поняття Джеф Хау пропонує дотримуватися десяти правил ефективного краудсорсингу:

- правильно обирайте модель для краудсорсингового проекту;
- правильно обирайте цільову групу (потенційних учасників);
- правильно обирайте винагороду (бонуси для учасників);
- тримайте повідомлення про звільнення в ящику столу («натовп» не зможе зробити всю роботу);
- враховуйте німоту «натовпу» (дотримуйтесь принципу доброзичливого диктаторства);
- спрощуйте завдання і розділяйте його на частини;
- пам'ятайте про закон Старджона, що 90 % усієї інформації – сміття;
- пам'ятайте про 10 % інформації, «антидоти» закону Старджона (дайте можливість «натовпу» вибрати краще);
- не забувайте – співтовариство завжди має рацію;
- запитуйте, не що «натовп» може зробити для вас, а що ви можете зробити для «натовпу» [10].

Великі проекти не робляться силами однієї людини. З часів будівництва єгипетських пірамід результат досягався умінням організувати спільну роботу великої кількості людей. У війні і на виробництві відмінно зарекомендували себе ієрархічні схеми, а інформаційні технології за останню чверть століття довели їх майже до досконалості. Проте у сфері інновацій усе залежить від особистого досвіду

і творчого інтелекту окремої людини. Звідси і ризики, пов'язані з астрономічними гонорарами найкращих топ-менеджерів, які своєю інтуїцією повинні компенсувати відсутність технологій для роботи з прихованим знанням персоналу [9].

Отже, головне завдання ініціаторів краудсорсингових проектів – створити умови та розробити технології організації діяльності сотні та тисячі людей. Діяльність колективного інтелекту, організована за аналогією з нейронною мережею, обіцяє досягнення якісно нових результатів.

Досвід розробки синтелектуальних краудсорсингових рішень пропонує молода російська компанія ТОВ «Вітологія» [6]. «Вітологія» допомагає створити методику і інструментарій для державних установ та бізнесу, що дозволяють залучити сотні і тисячі людей для вирішення таких завдань, які звичайними методами вирішувати довго, дорого або взагалі неможливо.

Дуже популярним стало використання продуктів компанії в сучасних умовах. Цьому є декілька причин. По-перше, це новий спосіб виробництва знань – нові знання про продукцію і послуги, управлінські процеси. Потреби клієнтів (споживачів) і партнерів стають головним джерелом інновацій, необхідних для отримання конкурентних переваг. Значна частка цих знань (до 80 %) міститься не в інформаційних системах установ, а в головах співробітників, клієнтів і партнерів. Якщо навчитися використовувати ці знання, зміниться характер діяльності організації, процеси ухвалення рішень і підходи до підвищення ефективності.

По-друге, це новий метод вирішення інтелектуальних завдань. Колективне вирішення інтелектуальних завдань дуже часто наштовхується на відоме обмеження: рівень інтелекту випадково підібраної групи зазвичай виявляється нижчим за рівень інтелекту найслабкішого її учасника. Тоді як використання спеціальної методики ТОВ «Вітологія» – «керований мозковий штурм» дозволяє рівень інтелекту випадково підібраної групи зробити вищим за рівень інтелекту найрозумнішого учасника. У ряді випадків навіть можна перевищити суму інтелектуальних рівнів усіх учасників. Мова йде про розвиток командних методів підготовки та прийняття управлінських рішень.

По-третє, це новий підхід до пошуку потрібних людей. Коло експертів з будь-якої діяльності завжди обмежене. Однак за межами цього кола напевно знайдеться ще немало компетентних людей, які не залучені в процес вирішення завдань штатними експертами. Ці завдання ТОВ «Вітологія» вирішує за допомогою спеціальної методики виявлення компетентних з необхідних питань людей. Інша методика ТОВ «Вітологія» дозволяє створити для таких людей особливу мотивацію [2]. Тобто за допомогою інновацій, запропонованих ТОВ «Вітологія», можна повністю забезпечити етапи краудсорсингу. Сьогодні продукти і технології компанії активно використовуються у сфері публічного управління для здійснення громадської експертизи владних ініціатив, поліпшення надання послуг, відбору персоналу, формування групи «народних» експертів тощо.

Підсумовуючи, можна сказати, що успіх краудсорсингу буде залежати від ефективного поєднання існуючих ідей; чіткості формулювання цілей; пропозиції людям робити маленькі, але ефективні кроки; використання інтуїтивно зрозумілих натовпу інструментів; уміння залучати співтовариство. Саме краудсорсинг сьогодні може стати ефективним інструментом активної взаємодії влади та громадського суспільства, що буде сприяти налагодженню конструктивного діалогу в контексті вирішення проблем державного, регіонального та місцевого розвитку.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам : пер. с англ. / М. Гладуэлл. – М. : Вильямс, 2007. – 257 с. [Gladuell M.

Perelomnyiyy moment. Kak neznachitelnyie izmeneniya privodyat k globalnyim peremenam : per. s angl. / M. Gladuell. – М. : Vilyams, 2007. – 257 s.].

2. **Краудсорсинг** // Witopedia. Энциклопедия Witology. – Режим доступа : [wiki.witology.com/index.php](http://wiki.witology.com/index.php) [Краудсорсинг // Witopedia. Entsiklopediya Witology. – Rezhim dostupa : [wiki.witology.com/index.php](http://wiki.witology.com/index.php)].

3. **Краудсорсинг** – что это? – Режим доступа : [www.palladanews.com](http://www.palladanews.com) [Краудсорсинг – chto eto? – Rezhim dostupa : [www.palladanews.com](http://www.palladanews.com)].

4. **Многоликий краудсорсинг** (эмоциональный и рациональный краудсорсинг). – Режим доступа : [www.crowdintell.com/crowdsourcing-2/the\\_many\\_faces\\_of\\_crowdsourcing.html](http://www.crowdintell.com/crowdsourcing-2/the_many_faces_of_crowdsourcing.html) [Mnogolikiy kraudsorsing (emotsionalnyi i ratsionalnyi kraudsorsing). – Rezhim dostupa : [www.crowdintell.com/crowdsourcing-2/the\\_many\\_faces\\_of\\_crowdsourcing.html](http://www.crowdintell.com/crowdsourcing-2/the_many_faces_of_crowdsourcing.html)].

5. **Мы**, народ Исландии... – Режим доступа : [www.uais.me/island](http://www.uais.me/island) [Мы, narod Islandii... – Rezhim dostupa : [www.uais.me/island](http://www.uais.me/island)].

6. **На интеллектуальные вызовы ответит коллективный разум**. – Режим доступа : [wiki.witology.com/index.php](http://wiki.witology.com/index.php) [Na intellektualnyie vyzovy otvetit kollektivnyiyy razum. – Rezhim dostupa : [wiki.witology.com/index.php](http://wiki.witology.com/index.php)].

7. **Огава С.** Краудсорсинг: в чём прелесть коллективного обязательства покупателей? / С. Огава, Ф. Пиллер. – Режим доступа : [www.be-mag.ru/articles/article.php?ID=40408&sphrase\\_id=2004424](http://www.be-mag.ru/articles/article.php?ID=40408&sphrase_id=2004424) [Ogava S. Kraudsorsing: v chYom prelest kollektivnogo obyazatelstva pokupateley? / S. Ogava, F. Piller. – Rezhim dostupa : [www.be-mag.ru/articles/article.php?ID=40408&sphrase\\_id=2004424](http://www.be-mag.ru/articles/article.php?ID=40408&sphrase_id=2004424)].

8. **Портал** крауд-сервисов. – Режим доступа : [www.crowdsourcing.ru](http://www.crowdsourcing.ru) [Portal kraud-servisov. – Rezhim dostupa : [www.crowdsourcing.ru](http://www.crowdsourcing.ru)].

9. **5 способов** создания стратегии краудсорсинга для обнаружения дефицитных талантов // HR-Менеджмент : электрон. журн. – Режим доступа : [www.4hr.ru](http://www.4hr.ru) [5 sposobov sozdaniya strategii kraudsorsinga dlya obnaruzheniya defitsitnyih talantov // HR-Menedzhment : elektron. zhurn. – Rezhim dostupa : [www.4hr.ru](http://www.4hr.ru)].

10. **Хау Дж.** Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса : пер. с англ. / Дж. Хау. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с. [Hau Dzh. Kraudsorsing: kollektivnyiyy razum kak instrument razvitiya biznesa : per. s angl. / Dzh. Hau. – М. : Alpina Pablisher, 2012. – 288 s.].

11. **Что такое** краудсорсинг. – Режим доступа : [www.professional.ru/Soobschestva/chto\\_takoe\\_kraudsorsing](http://www.professional.ru/Soobschestva/chto_takoe_kraudsorsing) [Chto takoe kraudsorsing. – Rezhim dostupa : [www.professional.ru/Soobschestva/chto\\_takoe\\_kraudsorsing](http://www.professional.ru/Soobschestva/chto_takoe_kraudsorsing)].

12. **Что такое** краудсорсинг? Типы и виды, способы заработка и поиска новых идей. – Режим доступа : [www.pro-spo.ru/freelance/3289-chto-takoe-kraudsorsing](http://www.pro-spo.ru/freelance/3289-chto-takoe-kraudsorsing) [Chto takoe kraudsorsing? Tipy i vidyi, sposobyi zarabotka i poiska novyih idey. – Rezhim dostupa : [www.pro-spo.ru/freelance/3289-chto-takoe-kraudsorsing](http://www.pro-spo.ru/freelance/3289-chto-takoe-kraudsorsing)].

13. **Наек, Ф.** The use of knowledge in Society. The American economic review, from [www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html](http://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html).

14. **Hippel, E.** (2005). Democratizing Innovation. Cambridge MA : MIT Press, from [www.web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm](http://www.web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm).

15. **Howe, J.** (2006). The Rise of Crowdsourcing. WIRED, from [www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html).

16. **Lakhani, K.** (2007). The principles of Distributed Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer, 2(3), 97 – 112.

*Надійшла до редколегії 19.05.16*