

КРАУДСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

CROWDSOURCING AS A TOOL FOR DEVELOPING THE INSTITUTIONAL MEMORY IN THE GOVERNMENTAL BODIES

У статті розглянуто поняття «краудсорсингу» як одного з різновидів інформаційно-комунікаційних технологій залучення інноваційних знань веб-спільноти для вирішення нагальних питань державного управління. Доведено, що краудсорсинг поступово набуває важливості у реалізації функцій уряду як інструмент сміливих ідей та інноваційних практик. Наголошено, що віртуальний обмін знаннями – це конкретний вид обміну знаннями між державними службовцями, об'єднаними спільними інтересами, цілями, практиками для професійного розвитку, який заснований на принципах добровільності та відкритого обговорення.

Ключовою умовою краудсорсингу є різноманітність учасників процесу обміну, їх різна професійна спеціалізація. Проаналізовано елементи, які сприяють перетворенню віртуального спілкування в обмін знаннями. Підкреслені відмінності між обміном знаннями та віртуальним обміном знаннями, які були згруповані та розглянуті відповідно до перебігу процесу, переваг, недоліків і мотивації.

Для органу державної влади такий обмін знаннями особливо важливий для спільного створення, участі або отримання інноваційних ідей, зовнішніх знань, що суттєво впливає на розвиток інституційної пам'яті органів державної влади. Розглядаючи краудсорсинг у державному управлінні як інструмент обміну знаннями між державними службовцями, було приведено декілька прикладів його застосування: Глобальний урядовий форум Великобританії та веб-платформа «Спільнота практик: сталий розвиток» Національного агентства України з питань державної служби.

Акцентовано увагу на тому, що постійна зміна поведінки віртуальних спільнот, особливо в контексті обміну знаннями, дозволяє діагностувати правильність завдань, спрямованих на натопв, оцінювати краудсорсинг як управлінський інструмент, пов'язаний з оперативністю, оптимізацією витрат на діяльність організації і максимізацією зиску для органу державної влади.

Ключові слова: інституційна пам'ять, краудсорсинг, онлайн-платформи, організаційні знання, органи державної влади.

The article considers the meaning of crowdsourcing as a kind of information and communicative technology used to involve innovative knowledge of web community to solve the urgent issues of the governmental management. It is proved that crowdsourcing is gradually becoming more important for fulfilling the governmental functions as a tool for bold ideas and innovative practices. It is emphasized that virtual knowledge exchange is a kind of exchange among governmental officials who are bound by the mutual interests, goals and practices for the professional progress which is based on good will and open discussion.

The crucial condition for crowdsourcing is a diversity of participants and their different areas of expertise. We have analyzed the elements which contribute to the transformation of virtual communication into some knowledge exchange. We have emphasized the difference between the typical knowledge exchange and the virtual one and classified them according to the process, advantages, shortcomings and motivations.

The governmental body considers such knowledge exchange as a very important condition for some innovative ideas to come and be shared that plays a significant part in developing the institutional memory in the governmental bodies. Minding the crowdsourcing in the governmental management as a tool for knowledge exchange among the governmental officials, we can give some examples of its using, for instance Global Government Forum of Great Britain and web platform "Joint Practices: Sustainable Development" of National Agency of Ukraine for Civil Service.

It is emphasized that constant changing of behavior in the web community lets diagnose the tasks targeted at the crowd and estimate the crowdsourcing as a management tool related to fast and optimal expenses for the organization's activities and max benefits for the governmental body.

Key words: institutional memory, crowdsourcing, on-line platforms, organizational knowledge, governmental bodies.

УДК 351:65.015:004

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.18.14>

Оргієць О.М.

к. наук з держ. упр.,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
та менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності
Запорізький національний університет

Постановка проблеми в загальному вигляді. Оскільки основу інституційної пам'яті в органах державної влади складають лише ті знання, які є актуальними і які можна застосувати на практиці в діяльності організації. Їх необхідно постійно ідентифікувати, вимірювати, оновлювати, розвивати, поповнювати за рахунок створення нових знань вну-

трішніми силами або обміну з зовнішніми носіями. Організація повинна насамперед охопити ресурси, які знаходяться за її межами: знання можуть бути здобуті у співпраці з іншими організаціями і спільнотами практиків. Такий обмін знаннями є важливим для спільного створення, участі або набуття інноваційних ідей, поліпшення індивідуальної та організаційної

ефективності, адаптації до вимог навколишнього середовища.

Урядам завжди доводиться стикатися з новими викликами, але в сучасному світі вони більш динамічні і глобалізовані, ніж раніше. У всьому світі державні службовці працюють, щоб відповідати зростаючим очікуванням громадян. Багато з управлінських рішень вимагають партнерства з іншими країнами і тісніших відносин між державним, приватним і соціальними секторами; всі вони вимагають від державних службовців розвивати нові навички в таких областях як цифрові послуги, управління фінансами та даними, участь громадськості, розробка політики, розвиток персоналу та оптимізація роботи органів державної влади. Якщо завдання стають все більш глобальними, то і рішення теж: все частіше ми можемо спілкуватися через національні кордони і знаходити відповіді за кордоном на питання, які задають очільники або виборці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здебільшого сучасні наукові дослідження краудсорсингу розглядають прибуткові компанії та організації приватного сектору, але краудсорсинг поступово набуває важливості під час реалізації функцій уряду як інструмент сміливих ідей та інноваційних практик.

Питання застосування сучасних інформаційних управлінських технологій у систему публічного управління потрапило до поля дослідницьких інтересів вітчизняних вчених не так давно. Публікації щодо питань застосування технології краудсорсингу у вітчизняному публічному та державному управлінні з'явилися нещодавно, серед них варто виділити праці С. Ганущина, О. Знаткової, О. Кіреєвої, Ю. Ковбасюка [2-5].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як наголошує О. Знаткова, використання сучасних інформаційних технологій у публічному управлінні, серед яких і краудсорсинг, є правильним напрямом щодо підвищення ефективності системи управління нашої держави та інтеграції України до тенденцій і процесів світового та європейського співтовариства. Саме на базі принципів краудсорсингу в Україні і може бути створено модель державного управління нового тисячоліття, вважає дослідниця [2]. Не дивлячись на посилення уваги з боку дослідників до цієї теми, краудсорсинг не описаний науковцями як технологія залучення знань спільноти для розширення організаційних знань органу державної влади.

Мета статті – вивчити зростання ролі краудсорсингу в управлінській діяльності та можливість його використання як інструменту

розвитку інституційної пам'яті в галузі державного управління.

Виклад основного матеріалу. Поряд зі зростанням важливості інформаційно-комунікаційних технологій все частіше вказується на те, що організації можуть звертатися за інформацією, яка знаходиться у віртуальних спільнотах. У першому поколінні всесвітньої павутини переважали статичні веб-сайти та пошукові системи, які дозволяли лише шукати інформацію. Однак розробка онлайн-платформ, які дозволяли та заохочували двосторонній діалог, а не ментальне мовлення, сприяли участі громадськості у спільному створенні знань і побудові спільнот у фазі, яку зазвичай називають «Веб 2.0» [21, 26].

Поняття «краудсорсинг» (crowdsourcing) з'явилося вперше у 2006 році з подачі американця Дж. Хоу, яке він визначив як «акт компанії або установи, яка передає функцію пошуку відповіді на завдання, яке колись виконували її працівники, на невизначену і велику мережу людей у формі відкритого дзвінка» [16].

Протягом тижня після введення терміну 182000 інших веб-сайтів використовували його, і це швидко стало словом, яке використовується для опису широкого кола видів інтернет-діяльності від участі у створенні інтернет-енциклопедій (Вікіпедія) до дописів у блогах [23]. З часом автор розширив це визначення, використовуючи правила відкритого джерела не лише в області програмування, але і делегуючи завдання натовпу, адаптуючи талант і знання натовпу до потреб організації [21].

У прямому перекладі цей термін і означає «використання ресурсу натовпу». Слово «натовп» тут має схвальне значення і розуміється як спільнота або громада. Більшість авторів сходяться на думці, що основна суть краудсорсингу – це мудрість натовпу [2, 5, 21, 26]. Натовп у краудсорсингу – це неорганізована, хаотична група, але це скоріше колектив, члени якого виражають бажання реагувати та бути причетними. Він стає специфічною віртуальною спільнотою, яка пов'язана взаємодією, відносинами та загальними знаннями [3, 8, 9, 11, 14]. Це є підтвердженням того, що при краудсорсингу група може досягти і отримати більше користі, ніж будь-який експерт. Її мета – виконання завдань, вирішення проблем або здійснення будь-якого виду діяльності [8].

Як зазначає Ю. Ковбасюк, краудсорсинг ґрунтується на гносеологічній гіпотезі про те, що поза межами системи, яка продукує нові знання, завжди знаходиться значна частина інших інноваційних знань. Тому предметне знання розпорошене між невизначеною кіль-

кістю носіїв і акумулюється лише у процесі комунікації. Одним із інструментів для того, щоб зібрати «зовнішні» знання для вирішення певного завдання, є краудсорсинг, технологія якого 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.

Особа, яка звертається через інтернет до віртуальної спільноти і оприлюднює інформацію щодо свого рішення певної ситуації, сподівається, що інші прокоментують ці дії, розширять і доповнять їх, підкажуть інше, більш ефективне рішення або поділяться гірким досвідом і з тим самим застерезуть від можливих ризиків [5]. До того ж основа віртуального обміну знаннями полягає в тому, що ключовою умовою є різноманітність учасників процесу обміну, їх різна професійна спеціалізація і добровільна творча співпраця, а надлишок і розмаїття знань є джерелом створення чогось нового.

Як уже було сказано, обмін знаннями в літературі визначається як процес поширення знань у межах певної групи. Однак поряд із цим поняттям можна зустріти такі поняття як «віртуальний обмін знаннями» та «обмін знаннями в спільноті». Слід підкреслити, що ці поняття не є тотожними. Віртуальний обмін знаннями – це короткий обмін віртуальними спільнотами знань про певний предмет. Однак віртуальне співтовариство тут визначається як сукупність осіб або ділових партнерів, співпраця яких базується на загальних цілях, інтересах, потребах чи іншій діяльності, коли взаємодія принаймні частково підтримується та/або опосередковується технологією, керується правилами або нормами, встановленими модератором і які забезпечують підтримку та добросовісність між членами [20].

Обмін знаннями у спільноті – це обмін знаннями в межах спільних практик, щоб забезпечити можливість службовцям обмінюватися професійними знаннями та отримувати знання для професійного розвитку. Це група людей у мережі, які поділяють спільні інтереси, цілі чи практики та підтримують відкрите обговорення досить довго, щоб сформувані особисті відносини [22]. Вступ до спільноти є самостійним, цілеспрямованим і раціональним рішенням, тому веб-група дозволяє створити соціальні відносини та сильні емоційні зв'язки. Найпопулярнішими типами веб-спільнот є форуми, соціальні мережі, особисті та колективні блоги, мультимедійні веб-спільноти, ринкові веб-спільноти, промоційні веб-спільноти, wiki-спільноти, освітні веб-спільноти [1].

Незважаючи на те, що віртуальний обмін знаннями – це конкретний вид обміну знаннями, варто зазначити ті елементи, які сприяють перетворенню віртуального спілкування в обмін знаннями (Табл. 1).

У літературі зазначається, що люди у віртуальних спільнотах роблять майже все, що роблять у реальному житті, відмінність лише у тому, що вони залишають свої тіла поза реальністю [12]. Тим не менш, є деякі відмінності між обміном знаннями та віртуальним обміном знаннями, які були згруповані відповідно до перебігу процесу, переваг, недоліків і мотивації.

Перебіг процесу. У віртуальному обміні знаннями важливо створити середовище обміну знаннями, координацію дій віртуальної спільноти, завоювати довіру та задоволеність членів веб-спільноти для того, щоб у подальшому підвищити ефективність їх співпраці [25]. Віртуальна співпраця дозволяє вирівняти бар'єри у спілкуванні, особливо ті, які пов'язані з роботою на відстані між працівниками чи командами та знаходженням власників знань і потенційних отримувачів. Однак, останнє тягне за собою проблеми, наприклад ті, що є наслідком відсутності можливості використовувати невербальну комунікацію.

Краудсорсинг, як зазначає О. Майстренко, дає можливість скоротити до мінімуму час виконання завдання внаслідок залучення великої кількості виконавців [6]. О. Кіреєва попереджає, що для ефективного результату технологія краудсорсингу передбачає активний режим роботи, який припускає щоденний моніторинг пропозицій, постійний діалог з експертами, підтримку їх інтересу, забезпечення прозорості результатів обговорення [4].

Переваги. Обмін знаннями вважається ключовим фактором успіху організації, при цьому важливим завданням є перетворення індивідуальних знань на організаційні, оскільки це стимулює створення нових ідей і нових продуктів [15]. Більше того, він є елементом багатьох концепцій управління, серед інших виділяють управління роботою в команді, управління знаннями, загальне управління якістю, організаційне навчання.

Віртуальний обмін знаннями може підвищити креативність та якість спілкування, продуктивність та ефективність співробітників (на 30-50%) [10], оптимізувати навчання та підняти можливість досягнення успіху в організації. До того ж веб-співпраця вирізняється гнучкістю, динамічністю і більш оперативним реагуванням на запит, зменшенням стресових ситуацій через відсутність тиску [4]. Краудсорсинг стає все більш актуальним через визнання недосконалості усталених

Порівняльний аналіз обміну знаннями та віртуального обміну знаннями

Критерій	Обмін знаннями	Віртуальний обмін знаннями
Процес	Екстерналізація процесів (передача від неявного до явного знання), інтерналізація (використання отриманих явних знань для розширення бази власних неявних знань)	Екстерналізація (пояснення, перехід від прихованого до відкритого знання), інтерналізація (пошук мети у здобутті знань, перехід від очевидного до прихованого знання)
Тип знань	Явні і неявні знання	Відкриті і приховані знання
Методи	Формальні та неформальні методи спілкування	Соціальні медіа, дискусійні форуми, електронні листи, блоги, електронні бюлетені, краудсорсинг-платформи
Етапи	Передача отриманих, оброблених і зібраних знань на нижчі рівні організації	Повністю цифровий процес, який вимагає доступу до інтернету, створення облікового запису та входу на спеціальну платформу, записів на веб-сайті, початку дискусії з іншими членами віртуальної спільноти, координація
Мета	Набуття досвіду, участь у створенні нових знань, підвищення ефективності організації, можливе отримання фінансової винагороди, офіційне визнання	Зміцнення професійної репутації членів віртуальної спільноти, альтруїзм, конформізм, отримання нематеріальної винагороди, здобуття престижу, самореалізація
Дії	Люди адаптують свої переконання, дії через більш-менш інтенсивну взаємодію, члени організації діляться між собою ідеями, пропозиціями та експертними знаннями	Поява відповіді на онлайн-прохання про допомогу щодо пошуку рішення проблеми [21]
Відносини	Відносини між службовцями на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях	Позиціонують фізичну присутність у фоновому режимі. Рівноправні відносини особи з іншими членами віртуальної спільноти
Ідентифікація	Учасники діляться знаннями під час спільної роботи, особисто спілкуючись із колегами	Взаємодія між членами спільноти дуже часто анонімна. Деякі учасники мережі діють під ніками, побоюючись виглядати некомпетентними

форм колективної інтелектуальної роботи і відсутності експертів для вирішення певних завдань, які існують. Попросити допомоги в мережевих користувачів набагато дешевше, ніж наймати дорогих консультантів або проводити маркетингові дослідження й упроваджувати інноваційні ідеї [3].

Мотивація. Використовуючи особисте бажання та готовність людей, які володіють і розвивають свої знання під час обміну знаннями, можна підвищити цінність організаційних знань. При обміні знаннями мотиви можуть бути такими: інтеграція працівників до цілей організації, поєднання індивідуальної точки зору з організаційною, орієнтація на майбутнє, готовність відмовитися від застарілих знань, досвіду та навичок, відсутність страху перед новизною, готовність шукати нові рішення та наслідувати ідеї інших, чіткі та прозорі критерії нагородження, відчуття участі у розвитку організації [19], прагнення зробити деяку добровільну діяльність і розглядати її як добру справу [2].

У віртуальному обміні знаннями підкреслюється велике значення мотиваційних факторів. Дослідники зазначають, що люди не діляться знаннями лише тому, що вони мають доступ до інтернету. Найважливішими з них є можливість створення нових продуктів [13]; інновації [24]; взаємодія з іншими членами віртуальної спільноти [18]; перевірка своїх навичок, вирішуючи складне завдання; готовність дізнатися щось нове, розвиваючи свої знання [17], важливі для кар'єрного зростання [24]. Серед прихованих мотивацій С. Ганущин називає анонімність – право особи на те, щоб ідентичність у певній ситуації чи під час здійснення певних дій була або залишалася невідомою. Проте за прагненням залишитися невідомим може стояти бажання уникнути відповідальності, наголошує дослідник [2].

Недоліки. Часом внаслідок безвідповідального ставлення з боку виконавців до конфіденційної інформації не можливо забезпечити витік цінних знань, адже члени команди

«не обтяжені» юридичною відповідальністю. З'являються умови для легкого маніпулювання суспільною свідомістю, підвищується можливість появи зайвої інформації та її дублювання [4]. На якість і цілісність результату впливає неорганізованість і непередбачуваність натовпу, тому дуже важливо правильно оцінити можливості виконавців, поставити чітке завдання і скоординувати їх дії [6].

Науковці та практичні діячі давно розглядають можливість «залучення натовпу» як потенціалу для активізації державного управління для покращення якості надання державних послуг в органах державної влади [8, 23]. У багатьох країнах реформи державного управління протягом останніх двох десятиліть розглядали громадян як один із ключових елементів перетворення місцевої державної адміністрації у постачальників державних послуг з сильним акцентом на участь громадян [15, 21, 23].

Хоча краудсорсинг часто вважають концепцією із загальнодоступними джерелами, відкритими інноваціями, індивідуальною здатністю робити внесок, але важливою відмінністю краудсорсингу у державному управлінні є те, що він є відкритим процесом із залученням інтернет-спільноти до вирішення проблем державного управління [4, 21].

Можна стверджувати, що колективна творчість та інновації мають дуже великий вплив, оскільки вони створюють конструктивні відгуки про послуги для покращення якості результатів. Це говорить про те, що громадяни безпосередньо надають колективні технічні та управлінські пропозиції через соціальні платформи. Крім того, краудсорсинг може відігравати важливу роль у взаємодії між державними менеджерами та громадськими спільнотами, в яких громадяни вносять ресурси у формі часу, досвіду та зусиль [2, 3].

Досить часто компанії для підвищення обслуговування, покращення продукції враховують відгуки і побажання клієнтів, проводячи онлайн-опитування. Краудсорсинг теж дозволяє органам державної влади приймати більш ефективні управлінські рішення з урахуванням думок, вимог, пропозицій населення (міста, області, країни) через залучення до вирішення завдань, які зачіпають його інтереси, шляхом надання можливості висловлювати пропозиції, обговорювати й оцінювати їх.

У сфері державного управління, де є певні фінансові проблеми, завдяки краудсорсингу реалізується багато соціальних, культурних, екологічних проектів. Наприклад, залучення нефаківців до вирішення певної проблеми може допомогти в пошуку оригінального та

неочікуваного рішення [3]; голосування дає можливість визначити пріоритетні проекти для фінансування [6] або здійснити селекцію найкращих пропозицій самими учасниками, перевірити на дієздатність ідеї, які закладаються в стратегії розвитку [4]; збір або пошук необхідної інформації ефективні в екстремальних ситуаціях, коли оперативна інформація про займання, снігові замети, підтоплення, руйнування може виявитися вирішальною, і влада має інструмент для її отримання [3]; визначати болючі точки, швидко і безкоштовно оцінювати реакцію громадян на діяльність органів публічної влади [2].

Розглядаючи краудсорсинг у державному управлінні як інструмент обміну знаннями між державними службовцями, наведемо декілька прикладів. *Глобальний урядовий форум* (www.globalgovernmentforum.com) був створений для висвітлення роботи заходів, досліджень і статей, спрямованих на державну службу Великобританії, допомагаючи державним службовцям спілкуватися через організаційні, професійні та національні кордони.

Він існує для того, щоб допомогти лідерам національних організацій державного сектора винести уроки з роботи своїх колег за кордоном і налагодити зв'язки з державними службовцями в інших країнах; допомагає людям реалізувати свої цілі, визначити інструменти та інновації для подолання проблем; вчитися один у одного, краще обслуговувати своїх політичних лідерів і своє населення; надає середовище, в якому вони можуть обмінюватися ідеями про те, що працює, а що ні.

Нині аудиторія форуму налічує 220000 осіб. Форум проводить заходи, які об'єднують державних службовців із різних країн. Деякі проводять неформальні дискусії в невеликих групах, де старші посадові особи можуть поділитися ідеями та досвідом зі своїми колегами і обраними експертами зі світу науки і бізнесу. Інші беруть формат конференції, представляючи групові дебати для більш широкої аудиторії державного сектору та представників ЗМІ. Серед заходів – круглі столи для тих, хто веде розвиток і реформу державної служби, а також для керівників фінансових департаментів; конференції, які обслуговують тих, хто займається просуванням інновацій в уряді тощо [4].

Національне агентство України з питань державної служби у травні 2018 року разом з DESPRO підписали Меморандум про співпрацю, в рамках якого на веб-платформі «*Спільнота практик: сталий розвиток*» було відкрито інформаційний ресурс «Ключові показники ефективності». На ньому для працівників служби управління персоналом або ж

просто осіб, зацікавлених новаціями у сфері управління персоналом на державній службі, було надано можливість:

– долучитися до обговорень на форумах за участю представників Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі;

– перевірити свої знання за допомогою самотестування;

– знайти кращі практики та «шаблони» з питань управління персоналом, а також поділитися власним професійним досвідом із колегами;

– ознайомитися з методологією, розробленою Генеральним департаментом;

– одними з перших отримувати новини про актуальні нововведення з питань управління персоналом, висловити свою думку щодо актуальних проблем і долучитися до розробки нормативних документів [7].

Висновки. Краудсорсинг є однією з нових областей сучасних наукових досліджень у галузі державного управління. Він визначається як поширення знань віртуальною спільнотою, інформування інших, їх оприлюднення, очікування, що інші прокоментують ці знання, розширять і доповнять їх. Управлінці повинні враховувати важливість віртуальних спільнот і віртуального обміну знаннями. Для державного управління такий обмін знаннями особливо важливий для спільного створення, участі або отримання інноваційних ідей, зовнішніх знань не лише державних службовців інших установ, а й громадських спільнот, що суттєво впливає на розвиток інституційної пам'яті органів державної влади.

За допомогою краудсорсингу можна вирішити безліч завдань: голосування, пошук рішення суспільно значущої проблеми, тестування, збирання інформації, ресурсів, думок. І все це – без значних фінансових витрат, а головне – оперативно. Постійна зміна поведінки віртуальних спільнот, особливо в контексті обміну знаннями, дозволяє діагностувати правильність завдань, спрямованих на натовп, оцінювати краудсорсинг як управлінський інструмент, пов'язаний з оптимізацією витрат на діяльність організації і максимізацією зиску.

Слід підкреслити, що роль ініціатора посту, який потребує допомоги веб-спільноти і який представляє державну організацію, полягає у тому, щоб правильно визначити задачі, які необхідно вирішити, цілі, обсяг робіт, графік, сподівання, можливу винагороду. Він також повинен оцінювати ідеї або рішення, які надходять, відповідати на питання учасників.

Перспективами майбутніх розвідок у цьому напрямі буде дослідження інших інструментів

передачі організаційних знань між державними службовцями для збереження і розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Віртуальна спільнота. URL: <https://sites.google.com/site/vebspilnotiiii/extra-credit>.
2. Ганущин С.Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу у практиці публічного адміністрування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 81–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_12.
3. Знаткова О.М. Методологія застосування технології краудсорсингу в публічному управлінні в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4. С. 73–80.
4. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_12.
5. Ковбасюк Ю.В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 349–357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_4_43.
6. Майстренко О.В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 507–511.
7. Національне агентство України з питань державної служби : веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya>.
8. Basto D., Flavin T., & Patino C. (2010). Crowdsourcing public policy innovation. Working Paper, Heinz College Carnegie Mellon University.
9. Brabham D.C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases, convergence. *The International Journal of Research into New Media Technologies*. № 14(1). P. 75–90.
10. Charband Y., & Navimipour N.J. (2016). Online knowledge sharing mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Journal Information Systems Frontiers*. № 6(18). P. 1131–1151.
11. Cupido K., & Ophoff J. (2014). A conceptual model of critical success factors for an e-government crowdsourcing solution. *Electronic Journal of e-Government*. № 12(2). P. 142–157.
12. De Kerckhove D. (2001). Inteligencja Otwarta. Narodziny Społeczeństwa Sieciowego. Warszawa : Wydawnictwo Mikom.
13. Fuchs C., & Schreier M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. № 28. P. 17–32.
14. Heo M., & Toomey N. (2015). Motivating continued knowledge sharing in crowdsourcing: The impact of different types of visual feedback. *Online Information Review*. № 6(39). P. 795–811.
15. Hong P., Doll W.J., Revilla E., & Nahm A.Y. (2011). Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development projects: an empirical study. *International Journal of Production Economics*. № 132. P. 186–196.
16. Howe J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, June 14. 2006. URL: archive.wired.com.

17. Hung S.-Y., Lai H.-M., & Chou Y.-Ch. (2015). Knowledge-sharing intention in professional virtual communities: A comparison between posters and lurkers. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. № 12(66). P. 2494–2510.
18. Jacobs R. (2016). The relation between knowledge-sharing behavior within a virtual community of practice and employees' organizational commitment. URL: <https://theses.uhn.nl/bitstream/handle/123456789/828/Jacobs%2C%20Renske%204241886%20BA%20werkstuk.pdf?sequence=1>.
19. Kożuch B., & Lenart-Gansiniec R. (2016). Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni. *Zarządzanie Publiczne*, № 4(36), P. 303–320.
20. Lee F.S., Vogel D. & Limayem M. (2003). Virtual community informatics: A review and research agenda. *Journal of Information Technology Theory and Application*. № 1(5). P. 47–61.
21. Lenart-Gansiniec Regina, Virtual Knowledge Sharing in Crowdsourcing: Measurement Dilemmas (2017). *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. № 13(3). P. 95–124. URL: <https://ssrn.com/abstract=3105565>.
22. Liu C., Liang T., Rajagopalan B., & Sambamurthy V. (2011). The crowding effect of rewards on knowledge-sharing behavior in virtual communities. *PACIS 2011 Proceedings*, 116. URL: <https://aisel.aisnet.org/pacis2011/116>.
23. Lodge M., & Wegrich K. (2014). Crowdsourcing and regulatory reviews: A new way of challenging red tape in British government? *Regulation & Governance*. № 9. P. 30–49.
24. Spindeldreher K., & Schlagwein D. (2016). What drives the crowd? A meta-analysis of the motivation of participants in crowdsourcing. *PACIS*, 119.
25. Van Doodewaard M. (2006). Online knowledge sharing tools: any use in Africa? *Knowledge Management for Development*. № 2. P. 40–47.
26. Zhao Y., & Zhu Q. (2014). Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers*. № 16(3). P. 417–434.