

О. І. Карий<sup>1</sup>, Я. В. Панас<sup>2</sup>

Національний університет “Львівська політехніка”,  
<sup>1</sup>кафедра менеджменту організацій,  
<sup>2</sup>кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

## **КРАУДСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРИКЛАДИ ВИРІШЕННЯ МІСЦЕВИХ ПРОБЛЕМ**

© Карий О. І., Панас Я. В., 2016

Розглянуто основні фактори, що впливають на успішність реалізації краудсорсингових проектів. Ці фактори ідентифікуються на основі аналізування успішних прикладів реалізації краудсорсингових проектів для вирішення проблем місцевого розвитку в Україні. У межах дослідження узагальнено логіку краудсорсингових проектів та систематизовано інтернет-сервіси, які використовують механізм краудсорсингу. Особливий акцент зроблено на приклади місцевих ініціатив у формі краудсорсингу в м. Львові.

Ключові слова: краудсорсинг, краудсорсинговий проект, місцевий розвиток, менеджмент, місцева влада.

O. Karyy, Y. Panas

Lviv Polytechnic National University

## **CROWDSOURCING AS MANAGEMENT TOOL: EXAMPLES OF SOLVING LOCAL PROBLEMS**

© Karyy O., Panas Y., 2016

The economic crisis in the country, the limited capacity to attract foreign capital actualize the need to find internal resources for investing development at all levels: from the state to a settlement and an individual enterprise. One way to find solutions to these problems using relatively free assistance is crowdsourcing. The article examines the main factors that influence the success of crowdsourcing projects locally. Identification of these factors is based on the analysis of successful examples of crowdsourcing projects for solving problems of local development in Ukraine. Within the framework of research In the study the logic crowdsourcing projects is generalized and Internet services that use the mechanism of crowdsourcing (services for finding solutions to various problems involving professionals, services for finding solutions to specialized problems; services for fundraising, social networks, boxes for proposals to improve the territory) are systematized. The special emphasis is done on the examples of local initiatives in the form of crowdsourcing in Lviv. Overview benefits of crowdsourcing in solving local problems is made. At the same time it is marked the challenges and threats related to crowdsourcing. The analysis of the realized crowdsourcing local development projects shows that for their realization organizers must clearly understand how to attract and retain volunteers during realization of the project, what volunteers can do and how to process the received offers. Further research problems requires The range of problems of motivating volunteers to regular participation in solving local problems by using crowdsourcing is required the further research.

Key words: crowdsourcing, crowdsourcing project, local development, management, local authorities.

### **Постановка проблеми**

Відомий теоретик у сфері конкуренції М. Портер [1, с. 162] пише про відсутність генетичного характеру національного процвітання та наголошує на необхідності докладання постійних зусиль

для його формування і підтримки. Тому, згідно з М. Портером, традиційний склад факторів виробництва (праця, капітал, земля) відіграватиме меншу роль порівняно зі новостворюваними ресурсами, які передбачають участь великих інвестицій, які, своєю чергою, спрямовані на створення інновацій. Отже, виникає проблема, де взяти інвестиції, спрямовані на інновації.

Складна економічна ситуація в країні, нестабільність банківської системи, обмеженість можливостей залучення іноземного капіталу у зв'язку з бойовими діями на Сході України актуалізують необхідність пошуку внутрішніх ресурсів для інвестування розвитку на всіх рівнях: від держави до населеного пункту і окремого підприємства. Одним із способів пошуку вирішення власних проблем із використанням відносно безкоштовної сторонньої допомоги є краудсорсинг.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Краудсорсинг (від англ. crowd – “натовп” і sourcing – “використанням ресурсів”) – передача деяких виробничих функцій невизначеному колу осіб, вирішення суспільно значимих завдань силами добровольців, як правило, за допомогою сучасних інформаційних технологій. Термін вперше використав Джеф Хау (англ. Jeff Howe) [2].

Краудсорсинг можна розглядати як своєрідну альтернативу аутсорсингу. Використання технології аутсорсингу, що довів свою ефективність у бізнесі, у сфері державного і муніципального управління не завжди себе виправдовує [3, с. 70]. Основною перевагою краудсорсингу порівняно з аутсорсингом є збереження контролю за процесом вирішення проблеми та відсутність потреби у повній компенсації витрат сторонньої організації на виконання робіт.

Тобто, порівняно з аутсорсингом, де певні функції компанії виконує стороння організація на підставі угоди за грошову винагороду, в краудсорсингу усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, які витрачають свій вільний час на розв'язання проблем, проведення досліджень та розробок, а деколи навіть на будівництво, реконструкцію певного об'єкта чи виробництво певного продукту.

Як зауважує О. Мінц [4, с. 86], успішний розвиток краудсорсингових проектів, який спостерігається останнім часом, спростовує поширене положення про використання економічної вигоди як єдиного критерію оцінювання раціональності поведінки. У багатьох проектах, особливо освітньої та соціальної спрямованості, виконавці не отримують за виконану роботу жодної винагороди, окрім згадування в списках учасників.

Застосуванню технології краудсорсингу комерційними та науковими організаціями присвячено роботи І. Химич [5], К. А. Полторак, О. В. Зозульова [6, 7], Х. То, Л. Фан, Л. Гран, С. Шахабі [8], С. В. Полутіна, А. В. Седлецького [9]. Способи використання краудсорсингу для вирішення завдань державного управління розглянуто в працях А. Є. Деменко [10], А. С. Ільїна [11]. А. В. Рогова [12] описує використання краудсорсингу для регіонального розвитку. Проте узагальнювальних праці на тематику використання краудсорсингу для вирішення місцевих проблем (на кшталт праць Е. Граеффа [13] та С. Хосію, Х. Гонкалвес, В. Костакос, Й. Рієккі [14], Н. Казакової, Ж. Денисової [15]) в українських реаліях практично немає.

Тим не менше потенційна успішність краудсорсингу у вирішенні місцевих проблем в Україні має хорошу основу. Принциповою особливістю технології є співучасть зацікавлених споживачів державних владних послуг в управлінні територією, що передбачає участь в ухваленні рішень, визначенні цілей, розв'язанні проблем (політичних, соціальних, економічних, технологічних тощо). Це кардинально змінює їх мотивацію, поведінку: з'являється реальна можливість бути почутим, відчувати свою причетність до вирішуваної проблеми, мати змогу щось змінити на краще. Слід підкреслити, що ініціатором краудсорсингу можуть бути не лише місцеві органи влади та управління, а й споживачі їхніх послуг [3, с. 71]. Отже, краудсорсинг ґрунтується на природному бажанні споживачів безкоштовно або за невелику ціну поділитися своїми ідеями з іншими, виключно через потребу побачити ці ідеї втіленими у реальності.

### **Постановка цілей**

Метою статті є визначення на основі успішних прикладів реалізації краудсорсингових проектів для вирішення проблем місцевого розвитку в Україні основних факторів, що впливають на успішність реалізації таких проектів.

### Виклад основного матеріалу

Можна знайти тисячі успішних проектів краудсорсингу в бізнесі та неприбутковій сфері.

Загальна логіка цих проектів така:

- 1) в організації є проблема;
- 2) організація повідомляє про свою проблему і просить “народ” допомогти вирішити проблему;
- 3) “народ” надсилає пропозиції рішень;
- 4) “народ” голосує за найкраще рішення;
- 5) організація морально або матеріально винагороджує людей, які надіслали найкращі пропозиції;
- 6) рішення належить організації;
- 7) організація досягає потрібної цілі.

Цей механізм отримання практично безкоштовної допомоги від сторонніх осіб вже давно і успішно використовують у бізнесі та політиці, проте він ще не дуже популярний для вирішення соціальних проблем (табл. 1).

Таблиця 1

#### Класифікація напрямів краудсорсингу






Класифікаційна ознака	Напрямок краудсорсингу
За сферою діяльності	бізнес, соціальний, політичний
За типом вирішуваних завдань	створення продукту (контенту), голосування, пошук рішення, пошук людей, збирання інформації, думок, тестування, служба підтримки, збирання коштів (краудфандинг)

Джерело: [4, с. 87; 16; 5, с.247]

Хоча механізм краудсорсингу не є винаходом ХХІ століття, його поширення стало можливим лише з активним поширенням інтернет-технологій до усіх сфер життєдіяльності суспільства. Інтернет-технології перевели процес комунікації та координації діяльності людей на якісно інший рівень. Вони сприяли появі великої кількості нових соціальних та культурних явищ, професій, способів вирішення суспільних та особистих проблем. Новітні інтернет-технології та апаратні засоби суттєво трансформували систему ціннісних орієнтирів та методів досягнення мети в сучасному світі. Саме завдяки Інтернету з'явилися наведені в табл. 2 сервіси краудсорсингу.

Таблиця 2

#### Інтернет-сервіси, які використовують механізм краудсорсингу

Інтернет-сервіси	Призначення
1	2
Сервіси для пошуку рішень різноманітних проблем за участю професіоналів	
	Соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 85 мільйонів користувачів, що представляють 150 галузей з 200 країн, що дає можливість залучити потрібних фахівців до обговорення проблеми.
	Веб-група науковців, які досліджують і вирішують представлені організаціями проблеми.
	Платформа для обговорення громадами та підприємствами можливостей покращення продуктів та послуг.
	Платформа для групового прийняття рішень, що зорієнтована на пошук нових ідей, визначення найкращих з них та подальшого їх доопрацювання.
	Платформа для обговорення та пошуку підтримки реалізації власних ідей.

1	2
Сервіси для пошуку рішень вузькоспеціалізованих проблем	
	Інтернет-форум урбаністичної тематики. Форум присвячений усьому, що пов'язане з архітектурою, будівництвом, проектуванням, інфраструктурою, географією, туризмом та облаштуванням міст та країн загалом.
	№ 1 – майданчик для графічного дизайну, зокрема дизайну логотипу, веб-дизайну та інші дизайнерські конкурси.
Сервіси для збирання коштів	
	Веб-сервіс для збирання коштів на реалізацію власного проекту
	Гранти від компанії Пепсі для проектів, які здобудуть найбільшу підтримку відвідувачів веб-сайту
	Спільнокошт – українська платформа для збирання коштів. Завдяки Спільнокошту десятки проектів вже зібрали гроші на новий бізнес, екологічні та громадські акції, роботу ЗМІ, організацію фестивалів та мистецьких заходів, створення кліпів тощо.
Соціальні мережі	
	Дають можливість створити закриту або відкриту групу для обговорення якоїсь проблеми, постійно інформуючи користувачів різними засобами про хід дискусії, нові матеріали тощо.
	
	Українська платформа, яка об'єднує жителів великих будинків для комунікацій, спілкування та самоорганізації, що дає можливість створити комфортніші умови життя.
Скриньки пропозицій щодо покращення території	
	<a href="http://www.yourcountryyourcall.com">http://www.yourcountryyourcall.com</a> – Ірландія. Починався як проект пошуку ідей модернізації економіки країни. Зараз розглядаються і локальні проекти.
	<a href="http://gorod.mos.ru">http://gorod.mos.ru</a> – Москва. Простий у використанні портал, де можна подати свої пропозиції щодо покращення міста та поскаржитися на поганий стан об'єктів міської інфраструктури.

*Джерело: власна розробка*

В Україні є кілька відомих більшості користувачів Інтернету краудсорсингових проектів. Наприклад, українська Вікіпедія – україномовний розділ Вікіпедії – багатомовного інтернет-проекту зі створення енциклопедії, яку може редагувати кожний охочий користувач Інтернету. Навесні 2015 року кількість статей української Вікіпедії становила 572 053 одиниць. За цим показником вона перебувала на 16-му місці серед усіх мовних розділів, на 11-му місці серед європейських вікіпедій та на 3-му місці серед вікіпедій слов'янськими мовами [17].

Інший приклад – це Wikimaria – багатомовна і відкрита багатокористувальницька інтерактивна карта, де кожен бажаючий може створити опис місцевості і поділитися своїми знаннями про неї.

В Україні існує чималий досвід реалізації краудсорсингових проектів на місцевому рівні. У табл. 3 представлені деякі вдалі краудсорсингові проекти, які спрямовані на розвиток міста Львова.

## Приклади місцевих ініціатив у формі краудсорсингу в м. Львові

Місце реалізації	Назва проекту	Зміст проекту	Веб-адреса
Львів	Йота	Займається відродженням району Львова – Підзамче	<a href="http://iotastory.com/">http://iotastory.com/</a>
Львів	Урбан-ініціатива КЛАСТЕР	Метою КЛАСТЕРА є позитивні зміни районів міста через культуру, реалізація соціально-культурних проектів, розвиток суспільної свідомості громадян. Основна діяльність зосереджена в районі Збоїща	<a href="http://klaster.in.ua/">http://klaster.in.ua/</a>
Львів	Urban ideas	Група реалізувала кілька успішних проектів: проект ревіталізації площі Митної, Urban бібліотека, Карта проблем міста та інші	<a href="http://urbanideas.com.ua/">http://urbanideas.com.ua/</a>
Львів	Асоціація культурних індустрій	Має цікавий досвід перетворення міських територій шляхом регенерації індустріальних споруд через творчість і культуру	<a href="http://culture.in.ua/">http://culture.in.ua/</a>
Львів	Врятувати Меркурія	Успішно реалізована ініціатива з реставрації скульптури Меркурія у Львові	<a href="http://savemercury.org.ua/">http://savemercury.org.ua/</a>
Львів	Дайте пройти	Громадський рух, що об'єднує активних громадян, які хочуть жити у безпечних та комфортних містах і борються зі стихійним паркуванням	<a href="http://www.trotuar.lviv.ua/">http://www.trotuar.lviv.ua/</a>
Львів	Lypneva.com	Ініціативна група, яка реалізувала проект озеленення площі Галицької, зараз реалізує проект облаштування вулиці Липневої, де колись був стихійний ринок, а потім – величезний паркінг	<a href="http://lypneva.com/">http://lypneva.com/</a>
Львів	Майстерня міста	Це відкритий павільйон у центрі міста, де вже чотири роки збираються активісти, які змінюють культурний та міський простір Львова	<a href="http://maistemiamista.org.ua/">http://maistemiamista.org.ua/</a>

*Джерело: власна розробка*

За допомогою краудсорсингу можна досягати різних за своєю суттю цілей. Залежно від поставлених цілей можна говорити про певний набір переваг краудсорсингу для працівників органів місцевого самоврядування. Нижче ми спробували узагальнити переваги, які дає краудсорсинг:

1. Охоплення великої кількості зацікавлених осіб. Пропонуючи пошук вирішення певного завдання великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає широкого охоплення. При цьому його витрати є меншими, ніж за умов оголошення тендеру на виконання певних робіт.

2. Залучення користувачів. Коли людина береться виконувати завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, розповідає про проект своїм друзям, вона стає неймовірно мотивованою і політично цінним активом.

3. Отримання великої кількості варіантів досягнення цілі. Сучасні технології дозволяють отримувати варіанти від людей з різних континентів, що представляють різні професії і володіють різним досвідом. Замовник отримує в своє розпорядження сотні, якщо не тисячі варіантів, серед яких він з набагато більшою ймовірністю знайде те, що шукав.

4. Єдино можливий варіант. Більшість громад в Україні є дотаційними. Відповідно багато проблем, які органи місцевого самоврядування повинні вирішувати відповідно до чинного законодавства, відкладаються на потім. Насамперед це стосується благоустрою та розвитку культури. Краудсорсингом отримують безкоштовну допомогу в реалізації проекту. Крім того, залучення нефактивців до вирішення певної проблеми може допомогти у пошуку оригінального рішення.

5. Фіксовані терміни. Більшість краудсорсингових проектів має жорстко обмежені терміни, в межі яких учасники повинні вкластися. Це дозволяє не затягувати з вирішенням проблеми і мати чіткі часові орієнтири.

В Україні багато органів місцевого самоврядування та організацій нарікають на брак коштів. Проте існує особливий вид краудсорсингу, який називають краудфандингом, який якраз і спрямований на збирання добровільних пожертв або інвестицій для реалізації певних проектів. Незважаючи на погіршення економічної ситуації в країні, українці готові жертвувати значні кошти на діяльність, яку вони вважають важливою для суспільства. Так, згідно з даними GfK Ukraine, у 2014 році 63 % українців стали жертводавцями, що на 14 % перевищує показник попереднього періоду, при цьому сума коштів, витрачених на благодійність, збільшилася на 21,5 % [18].

Одночасно слід наголосити на проблемах та загрозах, пов'язаних з краудсорсингом:

1. Багато ідей – це не завжди добре. Ключовим постулатом противників краудсорсингу є те, що натомість, на їхню думку, не може бути розумним. Він не здатен створити щось цінне, тому що складається з дуже різних людей, які не зможуть домовитися і видати єдине рішення. У цьому твердженні є частка правди, проте існує доволі широкий інструментарій прийняття групових рішень, застосування якого може нівелювати цю загрозу.

2. Краудсорсинг не є безкоштовним. Організація краудсорсингу теж вимагає витрат, для яких необхідно знайти джерела фінансування до початку проекту. Крім того, кваліфікована обробка великої кількості ідей теж вимагає значних ресурсів. Волонтери можуть писати все, що прийде їм до голови. Необхідно мати експертів, які зможуть професійно оцінити зібрані ідеї до початку їх реалізації.

3. Залучити і мотивувати людей до праці на волонтерських засадах – це складне завдання. Винагороду чи славу за реалізований проект, як правило, отримує обмежена кількість осіб. Отже, інші фактично працювали даремно. Відповідно необхідно наперед продумати систему мотивування учасників краудсорсингового проекту, яка би не відштовхувала їх від подальшої участі у подібних проектах в громаді.

4. Публічне обговорення ідеї означає, що конкуренти можуть перехопити і першими реалізувати цікаву ідею. Сьогодні більшість органів місцевого самоврядування зосереджені на вирішенні поточних внутрішніх проблем громади і на відміну від комерційних організацій ще мало відслідковують дії конкурентів. Однак зростання зацікавлення працівників органів місцевого самоврядування та науковців до маркетингу міста засвідчує усвідомлення ними конкуренції між населеними пунктами за державну допомогу, приватні інвестиції, туристів, студентів, мешканців тощо. Крім того, створення певних об'єктів соціальної інфраструктури просто не є доцільним у декількох районах одного населеного пункту. Наприклад, у невеликому містечку доцільним є функціонування лише одного басейну, а буде він на нашій вулиці чи в іншому кінці міста – це вже важливо лише для нас, а не для громади міста.

## Висновки

Краудсорсинг – це поєднання ідеї самопомочі і сучасних технологій для вирішення місцевих проблем за широкої участі громадськості. Успішність місцевих проектів краудсорсингу, на нашу думку, залежить насамперед від величини соціального капіталу громади, який, своєю чергою, залежить від досвіду громади у спільному вирішенні своїх проблем.

Аналіз реалізованих краудсорсингових проектів місцевого розвитку показує, що для їх реалізації організатори мають чітко усвідомлювати, як залучити і утримати добровольців під час реалізації проекту, що добровольці можуть зробити і як опрацювати отримані пропозиції.

Слід також пам'ятати, що використання механізму краудсорсингу для вирішення місцевих проблем не знімає потреби у виділенні особи чи групи осіб в органі місцевого самоврядування, який буде опікуватися запропонованими проектами.

### Перспективи подальших досліджень

Подальшого дослідження вимагає проблематика мотивування добровольців до регулярної участі у вирішенні місцевих проблем з використанням краудсорсингу.

1. Портер М. Конкуренція: пер. с англ. / М. Портер. – М. : Вільямс, 2000. – 495 с. 2. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 208 с. 3. Книш П. В. Інноваційні соціальні технології: поняття та перспективи використання в системі державного управління / П. В. Книш // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 69–75. 4. Мінц О. Ю. Краудсорсинг, як метод вирішення завдань у глобалізованій економіці та особливості його використання в Україні / Мінц О. Ю. // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – Вип. 26. – С. 85-90. 5. Химич І. Краудсорсинг – сучасна фінансово-маркетингова стратегія підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Химич // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 242-249. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14kihmsp.pdf>. 6. Полторац К. А. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств / Полторац К. А., Зозульов О. В. // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – 2014. – № 1. – С. 422–430. 7. Полторац, К. А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій [Текст] / К. А. Полторац // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 66-75. 8. То Н. Real-Time Task Assignment in Hyper-Local Spatial Crowdsourcing under Budget Constraints / Hien To, Liyue Fan, Luan Tran, Cyrus Shahabi. – Режим доступу: <http://www.cs.usc.edu/assets/007/97707.pdf> 9. Полутин С. В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества / С. В. Полутин, А. В. Седлецкий // Интеграция образования. – 2012. – № 3. – С. 68–74. 10. Деменко А. Е. Использование метода краудсорсинга в целях повышения эффективности бюджетных расходов / А. Е. Деменко // Вестник Югорского Государственного Университета. – 2013. – Вып. 4 (31) – С. 28–32. 11. Ильин А. С. Краудсорсинг как инструмент модернизации государственного и муниципального управления / Ильин А. С. // Регионы России: Стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития: труды 8-й международной научно-практической конференции ИНИОН РАН / отв. ред. Ю. С. Пивоваров. – М.: Изд-во ИНИОН РАН, 2012. – С. 117–122. 12. Рогова А. В. Краудсорсинг как инструмент социально-экономического развития региона / А. В. Рогова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10531>. 13. Graeff E. Crowdsourcing as Reflective Political Practice: Building a Location-based Tool for Civic Learning and Engagement / Erhardt Graeff // Internet, Politics, and Policy. – 2014. – Режим доступу: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2524967](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524967) 14. Hosio S. Voices in the Noise: Crowdsourcing Public Opinion using Urban Pervasive Technologies / Simo Hosio, Jorge Goncalves, Vassilis Kostakos, Jukka Riekkilä // Policy & Internet. – 2015. – Режим доступу: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/poi3.90/full>. 15. Казакова Н. Д. Технология краудсорсинга в государственном региональном управлении / Н. Д. Казакова, Ж. А. Денисова // Власть. – 2016. – № 4. – С. 21–28. 16. Что такое краудсорсинг? – Режим доступу: [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing). 17. Українська Вікіпедія [Назва з екрана]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Українська\\_Вікіпедія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Українська_Вікіпедія) 18. Зелена книга Української благодійності 2014. [Електронний ресурс] / Упорядкувала: К. Соболева-Зоркіна. Асоціація Благодійників України та Громадський простір. – К.: 2015. – 46 с. – Режим доступу: <http://vboabu.org.ua/greenpaper>.