

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи

Бакаленко Андрей Владимирович

**КОНЦЕПЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА
В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

Долженко Р.А.

Екатеринбург – 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	13
1.1. Понятие краудсорсинга и предпосылки его использования	13
1.2. Подходы к использованию краудсорсинга в управлении организацией	30
1.3. Классификация видов краудсорсинга по различным признакам	46
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	63
2.1. Исследование кейсов использования краудсорсинга в мире	63
2.2. Современное состояние использования краудсорсинга в организациях РФ	80
2.3. Оценка перспектив использования краудсорсинга в управлении российскими организациями	100
3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	119
3.1. Базовые принципы концепции использования краудсорсинга в управлении организацией	119
3.2. Методика использования краудсорсинга в управлении организацией	131
3.3. Технологии интеграции мета-подразделений в систему управления организацией	147
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	164
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	167
Приложение А - Различные виды краудсорсинга (по Д. Хау)	196
Приложение Б - Классификация краудсорсинга по различным ресурсам социума.....	197
Приложение В – Диаграмма методики запуска краудсорсингового проекта в организации	198
Приложение Г - Диаграмма методики реализации краудсорсингового проекта в организации	199
Приложение Д – Шаблон распоряжения для запуска и проведения краудсорсинга в организации	200

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Руководство организаций, стремящихся стать глобальными лидерами на рынке, проводят изменения подходов к управлению ввиду влияния ряда системных факторов. Во-первых, усиливается конкуренция во внешней по отношению к организации среде. Ускорение перехода к новому информационному обществу сочетается с глобальными преобразованиями в экономике, что приводит к выходу на передовые позиции компаний, использующих современные технологии, методики и инструменты как в части производства продукта, так и в части менеджмента. Во-вторых, изменения происходят на внутреннем уровне. Выход представителей нового поколения на рынок труда вынуждает организации подстраиваться под меняющиеся формы потребностей сотрудников. Постоянное внедрение новых технологий определяет необходимость трансформации процессов, обучения персонала, ротаций менеджмента. В-третьих, у сообщества людей, которые рассредоточены во внешней и внутренней по отношению к организации среде, появляется все больше возможностей для оперативного влияния на развитие бизнеса, вовлечения в решение организационных задач.

Подобные изменения приводят к появлению новых форм функционирования и управления организацией. Все больше руководителей начинают использовать новые инструменты, методы и технологии управления. Многие из них объединяет краудсорсинг, который предполагает использование внешних и (или) внутренних ресурсов, в первую очередь человеческих, для создания дополнительных организационных результатов, как правило, на безвозмездной основе. Некоторые организации активно обращаются к краудсорсингу, однако существует большое количество барьеров, которые не позволяют делать это комплексно, системно, массово: сложности с пониманием способов использования, отсутствие нормативного регулирования, консерватизм участников экономических отношений, не до

конца ясна степень возможной сложности решаемых задач, границы областей применения краудсорсинга все еще не определены и др. Из-за них, краудсорсинг, который несколько лет назад воспринимался как универсальный инструмент вовлечения людей в решение организационных задач, стал все реже использоваться на практике.

Необходимость переосмысления роли краудсорсинга, уточнение содержания и разработка прикладных разработок по его использованию, способных определить новые современные способы управления организацией, построенные на гибких принципах, определяют актуальность данного диссертационного исследования, его тему, структуру, научную и практическую значимость.

Степень изученности проблемы.

Тема краудсорсинга рассматривается в работах ряда ключевых зарубежных и отечественных ученых, которые представляют разные научные направления. Проблематика его использования является многоаспектной, что предопределило необходимость комплексного исследования краудсорсинга.

С теоретической точки зрения впервые представленный Д. Хау (J. Howe) инструмент по-разному трактуется такими авторами, как Д. Бребхемом (Daren C. Brabham), Леви (Levy) и Суровиецки (Surowiecki), Ля Веккием (La Vecchia) и Кистернино (Cisternino), Э. Эстелла-Арола (Enrique Estellés-Arolas), Д. Маццола (Mazzola) и А. Дистефано (A. Distefano), М. Вуковичем (M. Vukovic), П. Витлом (P. Whitla). Некоторые продолжают полемику о границах и рамках использования краудсорсинга, предлагая, в том числе, альтернативные трактовки, например, через термин Викиномики (Wikinomics), как это сделано в работах Д. Тапскотта (D. Tapscott), Э. Вильямса (A. Williams). Отсутствие согласия также говорит о недостаточной изученности понятия и быстрой скорости изменений – краудсорсинг включают в свою деятельность все новые виды организаций в новых условиях и с разными целями. Именно поэтому дальнейшие исследования в данном направлении являются крайне необходимыми.

Практические кейсы рассмотрены в научных работах достаточно широко, в частности, проведен анализ отдельных случаев использования краудсорсинга в государственной практике такими авторами, как Б. Новек (B. Noveck), Т. Гульфасоном (T. Gylfason); в социальной сфере Н. Эллисон, Д. Бойд (Ellison N., Boyd D.), К. Дареном (Daren C.), А. Гиегеричем (A. Giegerich); для более качественного прогнозирования событий Л. Ву (L. Wu), Э. Бринйолфссоном (E. Brynjolfsson); для получения прибыли отдельными корпорациями К.Л. Лакхани (K.L. Lakhani), Л. Хьюсоном и Н. Саккабом (L. Houson, N. Sakkab), Э. Зингом (A. Zynga), К. Ихлем (C. Ihl), Д. Люттгенсом (D. Lüttgens), Ф. Пиллером (F. Piller). Тем не менее на данный момент отсутствует четкая систематизация примеров использования краудсорсинга.

В российской научной литературе тему краудсорсинга в первую очередь освещают работы Р.А. Долженко, И.В. Мирошниченко, Е.В. Морозовой, С.В. Полутина, А.В. Седлецкого, С.В. Пономарева, которые рассматривают различные практические примеры использования краудсорсинга, в том числе с учетом национальной специфики. Целый спектр работ российских авторов посвящен краудфандингу, имеющего непосредственное отношение к краудсорсингу. Изучением краудфандинга занимаются такие авторы, как С.В. Рукавишников, М.К. Санин, А.Н. Сивакс, Н.С. Суворов. Вопросы регулирования краудфандинга с точки зрения законодательства рассматриваются в работах Е.А. Ермаковой и Е.А. Нестеренко, а также В.А. Кузнецова и др.

Несмотря на многочисленность работ, посвященных краудсорсингу, единой концепции по использованию данного метода и технологии в управлении организацией в настоящее время не разработано.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических основ краудсорсинга и разработке концепции его использования в управлении организацией.

Для достижения поставленной цели в диссертации сформулированы следующие **задачи**:

1. Раскрыть содержание понятия «краудсорсинг» как технологии интеграции интересов, метода использования ресурсов и подхода к формированию структуры управления организацией.

2. Разработать классификацию видов краудсорсинга с позиций различных аспектов его практического применения в управлении организацией.

3. Провести анализ и систематизировать отечественные и зарубежные кейсы применения краудсорсинга, выработать практические рекомендации по совершенствованию использования данного инструмента для управления организацией.

4. Разработать концепцию использования краудсорсинга в управлении организацией, позволяющую гибко и оперативно изменять структуру и процессы с привлечением человеческих ресурсов нужного количества и качества.

5. Разработать технологию интеграции мета-подразделений организации, основанных на краудсорсинге, в проектные структуры для оперативного решения различных прикладных задач.

Объектом исследования являются краудсорсинг в управлении организацией.

Предметом исследования являются направления использования краудсорсинга в управлении организацией.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Теоретическую основу составляют исследования, посвященные определению краудсорсинга, труды зарубежных и отечественных ученых в области теории управления, корпоративного управления, теории управления организацией, исследований в области управления группами, в области экономики знаний, поведенческой экономики и экономики совместного использования.

Методология исследования основывается на применении процессного подхода. В процессе работы применялись методы логического анализа,

анalogии, наблюдения, анкетирования, метод сравнительного анализа, интервью, статистического исследования с использованием экспертных оценок - дескриптивной статистики. Практические примеры были проанализированы с помощью метода конкретных ситуаций (кейс-стади). Для разработки концепции использования краудсорсинга было применено функциональное моделирование по методологии IDEF0.

Информационно-эмпирическая база исследования базируется на материалах официальной статистики в отечественных и зарубежных базах данных. Значительную роль сыграли первичные данные, полученные в результате самостоятельного социологического исследования, а также личный опыт автора в организации краудсорсинга в ПАО «Сбербанк России».

Доказательная база была получена на основе эмпирических исследований автора. Было проведено анкетирование и интервьюирование экспертов, отвечающих за организацию краудсорсинга в организациях.

Область исследования. Диссертация соответствует паспорту специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (Менеджмент), в частности следующим пунктам: п.10.10 Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой, п.10.20 Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов, п.10.25 Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления.

Основной научный результат заключается в разработке теоретических и методических основ концепции использования краудсорсинга в управлении организацией, отражающих современные гибкие подходы к консолидации ее ресурсов, изменению структуры под актуальные задачи.

Научные новизна диссертационного исследования.

1. Уточнено содержание понятия «краудсорсинг», которое в отличии от

имеющихся в литературе охватывает различные его виды и сопоставляет со смежными понятиями, что позволяет определить сферу применения краудсорсинга как метода оптимизации ресурсов и структуры организации, а также как технологии интеграции потребностей заказчика и возможностей неограниченного количества исполнителей.

2. Разработана авторская классификация видов краудсорсинга по различным признакам: цель (пять параметров), организатор (два параметра), мотивация участников (два параметра в матричной структуре), позволяющая комплексно отражать возможности использования краудсорсинга в управлении организацией.

3. Выявлены и эмпирически доказаны возможности и перспективы, ограничения и риски использования краудсорсинга в управлении организацией на основе систематизации отечественных и международных кейсов, что позволило выработать практические рекомендации по совершенствованию применения краудсорсинга для интеграции интересов работников, клиентов, руководства, эффективного использования ресурсов и формирования гибкой организационной структуры.

4. Разработана концепция использования краудсорсинга в управлении организацией, включающая принципы гибкого изменения ее целей в соответствии с запросами потребителей, управления ресурсами с учетом эволюции рынков и развития мотивации сотрудников, формирования мета-подразделений и их поэтапной интеграции в организационную структуру для оптимизации ресурсов. Описаны ключевые аспекты трансформации работы организации, которая внедряет краудсорсинг (новые подходы к целеполаганию, использованию ресурсов, организации деятельности, мотивации участников).

5. Предложена технология интеграции гибких изменчивых подразделений (мета-подразделений) в проектные структуры с использованием краудсорсинга, позволяющая комплексно выстраивать их целеполагание, определять исполнителей, подбирать базовые инструменты

реализации и имеющиеся ресурсы для решения организационных задач.

Теоретическая значимость исследования состоит в комплексном изучении сущности и содержания краудсорсинга, а также формирования авторской классификация его видов. Такая систематизация позволяет понимать различные аспекты применения краудсорсинга для решения различных задач, использования ресурсов, интеграции интересов участников проектов. Кроме того, изложенные подходы к пониманию эволюции использования краудсорсинга в управлении организацией позволят сформировать направления исследований в области проектирования современных форм функционирования и развития систем управления организациями нового поколения.

Практическая значимость состоит в разработке концепции использования краудсорсинга в управлении организацией, основанной на консолидации лучшего опыта создания и реализации подобных проектов. Выделенные области использования краудсорсинга позволяют сформировать стратегические направления развития систем управления организацией. Разработки, полученные в ходе исследования, были апробированы в ряде краудсорсинговых проектов ПАО «Сбербанк России», в том числе, посвященных цифровым сервисам и мобильным приложениям. Представленная в работе концепция использования краудсорсинга, а также интеграции мета-подразделений в проектные структуры, открывают возможность для применения перспективных методов управления организацией с помощью краудсорсинга.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Результаты исследования апробированы на международных и национальных научных конференциях: «Достойный труд – основа стабильного общества» (Екатеринбург, 2020) «Экономика будущего и новые технологии управления» (Москва, 2018), «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2018), «Актуальные исследования и инновации» (Самара, 2018), X Камские чтения (Казань, 2018), Третий

Российский экономический конгресс (Москва, 2016), а также «The Stanford US-Russia forum» (SURF) (апрель 2017) и Fort-Ross Dialogue (октябрь 2017), проходивших в Калифорнии.

Автор выступал с докладом по теме краудсорсинга в рамках Российского экономического конгресса, проводимого на экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова. (Москва, 2016)

Роль краудсорсинга и краудфандинга была также исследована в рамках работы в Стэнфордском университете в ходе программы Stanford SURF. Результаты опубликованы в коллективной монографии «The Stanford US-Russia forum» на английском языке.

Итоги работы были также представлены автором в рамках курса по менеджменту продуктов в НИУ «Высшая школа экономики» с марта по июль 2018 г. Ряд аспектов изученной темы был использован при проведении интенсива «Школа Product Owner», организованном Институтом бизнеса и делового администрирования РАНХиГС в 2019 г.

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждаются применением научных методов исследования, полнотой анализа теоретических разработок, а также практической проверкой и внедрением результатов исследования в различных организациях.

Публикации результатов исследования. Всего по теме диссертации опубликованы 14 печатных работ, в том числе 5 работ в журналах, включенных в базу ВАК, а также Web of Science. Общий объем публикаций автора по теме исследования составляет 6,6 п.л., из них работе автора принадлежит 5,45 п.л.

Статьи в изданиях из перечня, рекомендованного ВАК, и в изданиях, входящих в международные базы цитирования:

1. Долженко Р.А., Бакаленко А.В. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14. – №. 3. – С. 77–102. – 0,8 п.л. (журнал из перечня RSCI, индексирован в Web of Science);

2. Бакаленко А.В. Факторы интернационализации российских стартапов и использование краудсорсинга для привлечения ресурсов // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – №. 2. – С. 483–506 (журнал из перечня ВАК);

3. Бакаленко А.В. Эволюция представлений о краудсорсинге: мировой и российский опыт // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19, No 2. С. 50–61. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-2-4 (журнал из перечня ВАК);

4. Долженко Р.А., Бакаленко А.В. Перспективы использования краудсорсинга в практике бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №2. – С.102-109(журнал из перечня ВАК);

5. Бакаленко А.В. Использование краудсорсинга для создания мета-подразделений // Вестник Омского государственного университета. – 2019. – №1. – С.42-59 (журнал из перечня ВАК);

6. Bakalenko A., Dolzhenko R. Crowdsourcing as a modern management technology in conditions of new industrialization //2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). – Atlantis Press, 2019 (индексирован в Web of Science).

Структура и объем работы определяется целью и поставленными задачами исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, списка литературы и приложений. Диссертация изложена на 198 страницах текста. Список литературы насчитывает 310 источников, в том числе 91 интернет-ссылку.

Во введении изложена актуальность темы диссертационного исследования, описана степень разработанности проблемы, сформулированы цель, задачи, определен объект и предмет исследования, выделены положения научной новизны, теоретической и практической значимости результатов исследования, подтверждена достоверность и обоснованность полученных результатов.

В первой главе «Теоретические основы использования краудсорсинга

в управлении организацией» представлены предпосылки появления краудсорсинга, описана эволюция форм и способов его использования для различных организационных задач. Представлена авторская классификация подходов к пониманию содержания краудсорсинга по различным основаниям. Проанализированы факторы, которые определяют успешность использования краудсорсинга, в том числе, связанные с мотивационными установками участников проектов. Исходя из этого была сформирована типология различных видов краудсорсинга в зависимости от мотивации участников и организаторов.

Во второй главе «Анализ практики использования краудсорсинга в управлении организацией» проведен обзор зарубежных и российских практик использования краудсорсинга для решения различных организационных задач. Описаны предпосылки его активного внедрения, а также сдерживающие факторы, которые не позволяют отечественным организациям повсеместно, комплексно, системно встраивать краудсорсинг в систему управления. Представлены результаты авторского исследования практики использования краудсорсинга в ряде отечественных организаций, а также глубинных интервью с экспертами. Описаны проблемы, которые мешают активному внедрению краудсорсинга в практику бизнеса, а также приводят к сворачиванию уже действующих проектов.

В третьей главе «Концептуальные основы использования краудсорсинга в управлении организацией» описаны базовые принципы концепции и методика использования краудсорсинга в управлении организацией, предложены технологии интеграции гибких, изменчивых подразделений в проектные структуры, построенные с использованием краудсорсинга. Проведена практическая апробация и анализ результатов внедрения предлагаемых разработок.

В заключении подведены итоги диссертационного исследования.

В приложениях содержатся материалы, дополняющие и раскрывающие ряд положений работы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие краудсорсинга и предпосылки его использования

Для начала необходимо определиться с базовой терминологией, проследить возникновение и развитие термина «краудсорсинг». Для этого проанализируем ключевые теоретические работы по этой тематике, выделив основные достижения авторов, которые оставили след в формировании понимания краудсорсинга.

Как явление «краудсорсинг» использовался в общественной практике достаточно давно, единственно, он не был определен в конкретной «дефиниции». Например, в 1714 г. Британский парламент провел конкурс, согласно условиям которого любой специалист, который предложил бы способ определения долготы на парусных судах, мог претендовать на денежное вознаграждение в размере £ 20 тыс. Сотни ученых по всему миру, в том числе Исаак Ньютон, пытались решить данную проблему. Ответ был найден столяром Джоном Гарисоном, который не был известен в научном сообществе¹.

Полвека спустя король Луи IV в 1783 г. предложил вознаграждение в 2400 лир тому, кто первый получит щелочь из морской воды². В 1791 г. Николя Леблан (Nicolas Leblanc) врач Луи Филипа II, предложил и запатентовал решение.

100 лет спустя Оксфордский словарь английского языка использовал знания 1300 своих читателей для каталогизации в 1884 г. Всего было представлено более 1 млн цитирований значений слов, причем большая часть участников, предоставивших ответы, не были профессиональным лингвистами, а лишь интересующимися любителями. Для запуска проекта

¹ Sobel D. Longitude: The true story of a lone genius who solved the greatest scientific problem of his time. – Macmillan, 2005.

² Aftalion F. A history of the international chemical industry. – Chemical Heritage Foundation, 2001. – P. 11-13.

была разослано 2 тыс. копий словаря, что является весьма затратным решением¹.

В 1916 г. компания Mr. Penut (сейчас подразделение Kraft Foods) объявила о конкурсе по созданию логотипа, в котором победил четырнадцатилетний Антонио Джентиле (Antonio Gentile)². В 1936 г. аналогичный конкурс провела компания «Тойота», получив более 27 тыс. заявок от участников³.

В 1955 г. было организовано соревнование по дизайну знаменитого Сиднейского оперного театра. Приз в 5 тыс. £ разыгрывался между 233 участниками из 32 стран⁴. Успех данного преобразования использования краудсорсинга сложно отрицать, ведь здание оперного театра в Сиднее давно стало визитной карточкой всей Австралии.

Краудсорсинг получил свое настоящее развитие только в конце 90-х гг., с массовым распространением интернета и персональных компьютеров, которые значительно упростили использование данного метода. Буэчелер и группа исследователей выяснили, что если миллион человек будет решать проблему через краудсорсинг, то вероятность того, что эта группа придет к правильному ответу, будет равна 97,7%⁵. Новая эра развития технологий сделала возможным сбор мнений миллионов человек, все большую объективизацию потребностей в использовании подобной технологии для решения практических задач.

Впервые термин «краудсорсинг» был введен в статье Дж. Хау (Jeff Howe), который определил краудсорсинг как «процесс, в котором компания переносит определенные функции, до этого возлагавшиеся на сотрудников и

¹ Reading Programme // Oxford English Dictionary: сайт. URL:

[http://www.oed.com/page/reading/Reading\\$0020Programme](http://www.oed.com/page/reading/Reading$0020Programme) (дата обращения: 23.12.2013).

² History of Mr. Peanut brand // Planters: сайт. URL: <http://www.planter.com/history.aspx?section=timeline> (дата обращения: 10.10.2013).

³ Toyota Jidōsha Kabushiki Kaisha. Toyota: A history of the first 50 years. – Toyota Motor Corporation, 1988. P. 64.

⁴ Ziegler O.L. (ed.). Sydney builds an opera house. – Oswald Ziegler, 1973. – P. 35.

⁵ Buecheler T. et al. Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework // The 12th International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems, Odense, Denmark, 19-23 August 2010. – MIT Press, 2010. – P. 679-686.

поставщиков, на неопределенное, достаточно большое количество людей в формате открытого запроса»¹. После публикации статьи Дж. Хау написал книгу, посвященную полноценному исследованию по данному предмету², в которой он определил ключевые этапы развития краудсорсинга и, что сейчас более важно, сформулировал предпосылки возникновения этого явления. Автор выделяет четыре ключевые предпосылки возникновения краудсорсинга:

- 1) увеличение доступности инструментов для производства различных благ;
- 2) распространение свободного программного обеспечения;
- 3) ренессанс любительства;
- 4) возникновение открытых сообществ.

Первой предпосылкой возникновения краудсорсинга, по мнению Дж. Хау, является улучшение доступа к инструментам для производства различных благ³. Особенно стоит выделить появление персональной электроники, после массового распространения которой миллионы любителей начали соперничать со специалистами в своих областях. Второй предпосылкой, по мнению Дж. Хау, стало аналогичное распространение свободного программного обеспечения⁴, которое с одной стороны может быть использовано большим сообществом вовлеченных людей, с другой – дает им возможности улучшения этого программного обеспечения с учетом опыта использования. Как результат развитие продукта происходит бесплатно, а в ряде случаев позволяет пользователю получить дополнительный экономический и эмоциональный эффект. Эти особенности в свою очередь привели к увеличению интереса людей к продукции («ренессансу любительства»), созданию сообществ любителей – данные пункты Хау выделяет соответственно, как третью и четвертую предпосылки

¹ Howe J. The rise of crowdsourcing // Wired magazine. – 2006. – Vol. 14. – № 6. – P. 1-4.

² Хау Д. Краудсорсинг // Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 288.

³ Хау Д. Указ. соч. – С. 73.

⁴ Там же. – С. 51-53.

возникновения краудсорсинга¹.

Важным пунктом в исследовании Дж. Хау является первая типологизация краудсорсинга (приложение А), в которой, однако, отсутствовали логические основания, а также периодизация, что дало толчок к дальнейшим исследованиям в этой области. Научное сообщество поддержало работы Дж. Хау, и на краудсорсинг обратило внимание большое количество ученых в разных предметных областях, что ознаменовало второй этап развития представлений о краудсорсинге, в рамках которого появились новые трактовки, усилилась критика понятий, исследователи занялись практической стороной вопроса.

В любом случае, работа Дж. Хау заложила фундамент в изучении краудсорсинга с научной точки зрения. В основе первого определения краудсорсинга лежит совокупность практических инструментов, которые использовались организациями на момент ввода термина.

Следующим важным исследователем в области изучения краудсорсинга является Дарен Бребхем (Daren C. Brabham). В одной из своих статей² автор представляет читателю собственную позицию о природе краудсорсинга. Если Дж. Хау описывает преимущества данного инструмента, то Д. Бребхем привносит активную критику краудсорсинга, который, по его мнению, во-первых, стимулирует сохранение или даже уменьшение власти общества³. Во-вторых, работа в краудсорсинговых сообществах ведется в основном представителями из одной демографической когорты. Данным тезисом Бребхем показывает, что сила разнообразия, которую Дж. Хау выделяет в виде преимущества краудсорсинга, не играет существенной роли в уровне успешности использования метода⁴.

Помимо Хау и Бребхема довольно широкий круг авторов занимается

¹ Там же. – С. 29.

² Brabham D. C. Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases // *Convergence*. – 2008. – Vol. 14. – № 1. – P. 75-90.

³ Ibid. – P. 83.

⁴ Ibid. – P. 85.

теоретическими исследованиями в области краудсорсинга. Например, Чистернино (Cisternino) и Ля Веккья (La Vecchia) определили краудсорсинг как метод для решения проблем, возникающих в организации¹. Маццола (Mazzola) и Дистефано (Distefano) утверждают, что краудсорсинг – это сознательная мобилизация креативных идей для решения проблемы, используя технологию «Web 2.0». По мнению авторов, решение предоставляется участниками в добровольном порядке. Краудсорсеры (люди, которые привлекаются к краудсорсингу) приглашаются организацией в большей степени для решения определенной проблемы, чем для получения прибыли². Витла (Whitla) описывает краудсорсинг в виде специфического процесса организации труда вовлеченных людей. В данном процессе фирмы делят крупную задачу на большое количество небольших подзадач. Как награда, организация предоставляет оплату каждому члену сообщества, который выполняет данную поставленную задачу³. Вукович (Vukovic) констатирует, что краудсорсинг – это новая распределенная онлайн-модель для решения проблем и построения производства, в которой люди, соединенные между собой сетью, объединяются для выполнения задачи⁴. Данные работы стали определенной надстройкой над работой Дж. Хау, позволив развить концептуальные представления о краудсорсинге.

Параллельно с развитием теории усиливаются прикладные аспекты использования краудсорсинга для решения различных задач. Так, доказательством успешного использования краудсорсинга в государственной сфере является проект Peer-to-Patent, инициированный Бет Новек (Beth Noveck)⁵ в 2007 году. Он направлен на повышение эффективности Бюро по

¹ La Vecchia G., Cisternino A. Collaborative workforce, business process crowdsourcing as an alternative of BPO // International Conference on Web Engineering. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. – P. 425-430.

² Mazzola D., Distefano A. Crowdsourcing and the participation process for problem solving: The case of BP // Proceedings of ItAIS 2010 VII Conference of the Italian Chapter of AIS. – Naples: ItAIS, 2010. – P. 3.

³ Whitla P. Crowdsourcing and its application in marketing activities // Contemporary Management Research. – 2009. – Vol. 5. – № 1. P. 16.

⁴ Vukovic M. Crowdsourcing for enterprises // Services-I, 2009 World Conference on. – IEEE, 2009. – P. 686-692.

⁵ Новек Б. Wiki-правительство: как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. – Альпина Паблишер, 2012.

регистрации патентов и торговых марок США. До внедрения проекта данная организация показывала более низкие результаты: официально работало 5500 экспертов, обрабатывалось в год 420 тыс. заявок, некоторые заявки рассматривались годами.

Peer-To-Patent позволил в ходе пилотного запуска привлечь более 2000 экспертов, которые более качественно и быстро рассматривали заявки на патенты, с учетом различных вводов через систему голосования. Проект был основан на технологии краудсорсинга, так как к участию были привлечены многочисленные специалисты и любители. По результатам проекта удалось добиться увеличения эффективности деятельности бюро. 73% патентных контролеров выступили за внедрение подобной системы на постоянной основе. 59% сотрудников самого Бюро отметили, что документы, представленные участниками площадки, помогали сотрудникам в поиске решения. Сейчас проект продолжает развиваться в Австралии¹.

На третьем этапе развития представлений о краудсорсинге появляются альтернативные трактовки и термины, основанные на принципах краудсорсинга, но в других предметных областях, например, такие термины, как: открытые инновации, гражданская наука, здравоохранение 2.0, мудрость толпы, реер-производство, экспертосорсинг, меритосорсинг, совместная эпидемиология, коллективный разум, исследования на основе сообществ и викиномика, каждый из которых является частью краудсорсинга, пересекающимся с более узким или широким множеством, или конкурирующим понятием по отношению к краудсорсингу².

¹ Новек Б. Указ. соч. – С. 176.

² Brabham DC. Op. cit.; 14:75-90. doi:10.1177/1354856507084420; Khare R., Good B.M., Leaman R., Su A.I., Lu Z. Crowdsourcing in biomedicine: challenges and opportunities. *Brief Bioinform.* 2016; 17:23-32. Medline: 25888696 doi:10.1093/bib/bbv021; Brabham D.C. The myth of amateur crowds. A critical discourse analysis of crowdsourcing coverage. *Inf Commun Soc.* 2012; 15:394-410. doi:10.1080/1369118X.2011.641991; Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. Towards an integrated crowdsourcing definition // *Journal of Information science.* – 2012. – Vol. 38. – № 2; 38:189-200. doi:10.1177/0165551512437638; Aitamurto T., Leiponen A., Tee R. The promise of idea crowdsourcing-benefits, contexts, limitations. *Nokia Ideasproject White Paper*, 2011; Zynga A. et al. Making Open Innovation Stick: A Study of Open Innovation Implementation in 756 Global Organizations: A large study of international companies shows that distinct routines and organizational structures differentiate organizations that succeed with open innovation // *Research-Technology Management.* – 2018. – Vol. 61. – № 4. – P. 17.

Из всех работ особенного упоминания заслуживает «Викиномика» Д. Тапскотта (D. Tapscott) и Э. Вильямса (A. Williams), содержащая альтернативную точку зрения на краудсорсинг¹. Авторы указывают, что викиномика — это новая наука и искусство работы, объединенные в единое целое, а также новая форма рынка, которая содержит инструменты, благодаря которым можно создавать организации нового типа и новые отрасли экономики. В своих книгах авторы противопоставляют краудсорсинг и викиномику².

Как было рассмотрено ранее, термин «краудсорсинг» впервые прозвучал в 2005 году. В то же время первая книга под авторством Тапскотта и Вильямса вышла в 2006 году. В дифференциации двух данных терминов прослеживается скорее желание занять определенную научную нишу, чем добиться научной объективности. Создание термина «викиномика» в системе, в которой еще до конца не сформировалось мнение научного сообщества о краудсорсинге, способно повысить популярность работ авторов. Стоит отметить, что Тапскотт и Вильямс явно упоминают примеры, соответствующие понятию краудсорсинга.

Викиномика, по нашему мнению, — это термин, который имеет право на существование, так как он подразумевает целую область экономической деятельности, построенную на принципах краудсорсинга и других смежных инструментах. Но как показывает практика и количество запросов в Google Trends (сервис для оценки количества запросов в Google на конкретных территориях и временных промежутках), термин «викиномика» не прижился, в то время как «краудсорсинг» активно используется до сих пор.

Тем не менее работа Тапскотта и Вильямса сыграла существенную роль в развитии научного понимания краудсорсинга, так как заложила возможности для понимания более широкого применения краудсорсинга и его

¹ Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Викиномика // Как массовое сотрудничество изменяет все. — М.: BestBusinessBooks, 2009.

² Tapscott D. Macrowikinomics: Newsolutions for a connected planet. — Atlantic Books Ltd, 2010.

принципов в различных областях общественной жизни (таблица 1).

Таблица 1 – Виды краудсорсинга по Тапскотту и Вильямсу

Тип организации	Описание
Пионеры «пиринга»	Сообщества, члены которого организуются самостоятельно и работают на некоммерческой основе. Объектом производства в таких сообществах является информационное благо. Задачи могут быть разделены между собой на мелкие подзадачи. Фактически в данном определении авторы заменяют понятие открытого ПО, которое было подробно рассмотрено в рамках анализа работы Хау (Хау, 2012)
Идеагоры	Организации, которые позволяют компаниям ставить определенные задачи и находить решения. Например, Amazon Mechanical Turk — это система, которая позволяет заказчикам распределять работу на большую группу исполнителей. Работа разбивается на простые, единичные задачи, за выполнение которых пользователи получают вознаграждение
Просьюмеры	Клиенты компаний, которые объединяются в сообщества и создают на основе существующих продуктов новые товары
Новые александрийцы	Организации из участников, которые занимаются сбором и публикацией информации в открытых источниках
Платформы	Фирмы, создающие открытые и закрытые платформы. Например, такие компании, как Google открывают собственные экосистемы для коммерческого и некоммерческого использования, часто получая дополнительную прибыль, объединяя на своих площадках потребителей и бизнесы, предоставляющие услуги
Глобальный цех	Новый способ взаимодействия компаний, в котором каждая отдельная фирма производит лишь один компонент итогового товара
Рабочие места в стиле вики	Новый способ организации предприятий, который позволяет людям удобно работать удаленно при производстве благ

Примечание: составлено автором на основе Тапскотт Д., Уильямс Э.Д.¹

Интерес к краудсорсингу также подтверждается внесением данного термина Оксфордским словарем в собственную библиотеку в 2013 г.²

Таким образом, нами были выделены три этапа в развитии научного понятия краудсорсинга. Появление большого количества работ в области

¹ Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Указ. соч.; Kittur A., Chi E. H., Suh B. Crowdsourcing user studies with Mechanical Turk // Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems. – ACM, 2008. – P. 453-456.

² Ngak C. «Tweet», «crowdsourcing», «mouseover» added to Oxford English Dictionary // CBS News: электрон. журн. 17.06.2013. URL: <http://www.cbsnews.com/news/tweet-crowdsourcing-mouseover-added-to-oxford-english-dictionary/> (дата обращения: 10.10.2017).

краудсорсинга привело к попыткам создания консолидированного определения термина, которые были успешно реализованы Энрике Эстеллесом-Ароласом (Enrique Estellés-Arolas) и его коллегами. Эта команда авторов в 2012 г. дала единое определение краудсорсинга¹. Краудсорсинг, по их мнению, – «это разновидность онлайн-активности в сети, в которой отдельный индивид, институт, НКО или компания предлагают добровольно выполнить определенную задачу при помощи открытого запроса. Участником активности может быть однородная или неоднородная группа индивидов любого размера с различным набором знаний. Выполнение задачи любой сложности предполагает активность участников в виде предоставления работы, денег, знаний или/и опыта для решения поставленной задачи с одной стороны и выгоду для всех участников процесса с другой. Так участник удовлетворяет определенную потребность, например, получает экономическую выгоду, признание со стороны общественности, развивает определенный навык. Взамен организатор использует полученный совокупный результат, который создается участниками»².

Следует отметить, что за последние 10 лет (с момента первого упоминания этого понятия в работе Джеффа Хау) отмечается тенденция роста количества публикаций, посвящённых теме краудсорсинга в научных изданиях (Рисунок 1).

¹ Estellés-Arolas E., González-Ladrón-De-Guevara F. Op. cit. – P. 9-10.

² Бакаленко А. В. Эволюция представлений о краудсорсинге: мировой и российский опыт // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19, No 2. С. 58.

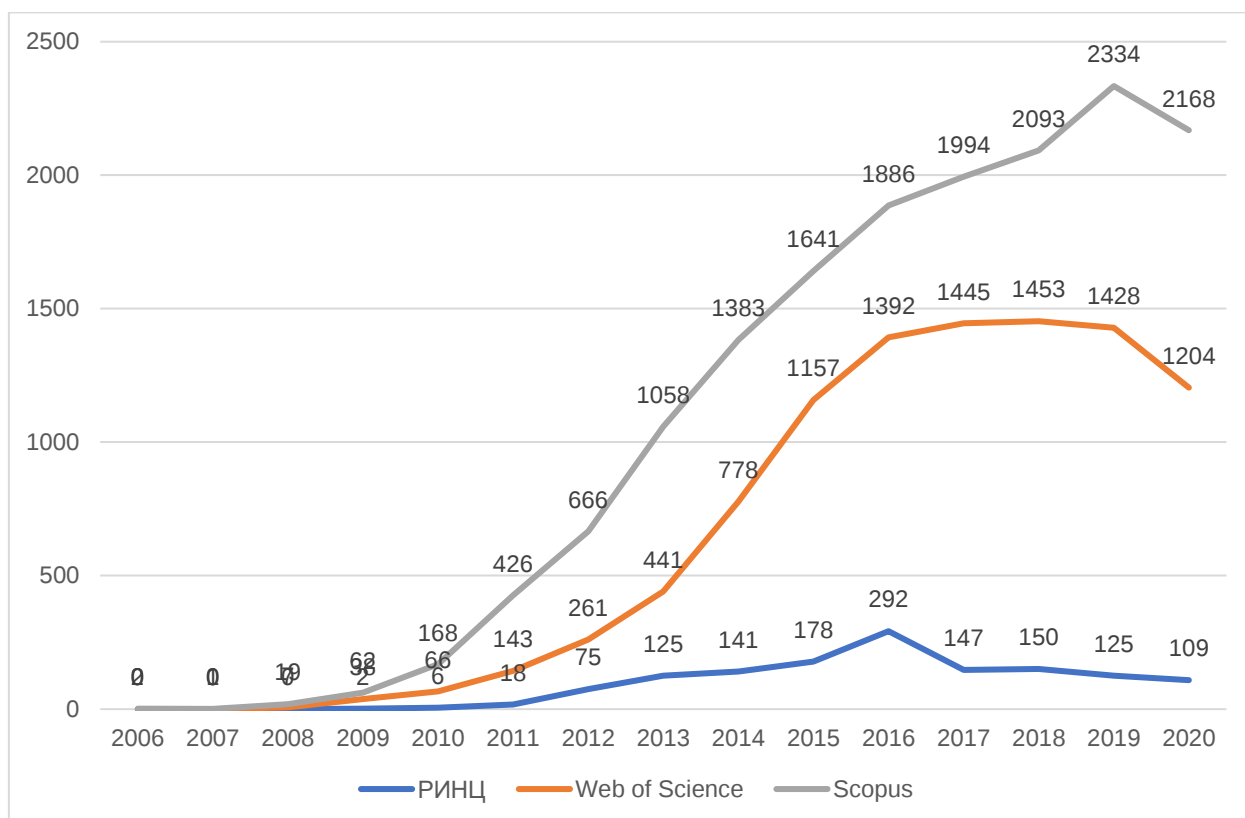


Рисунок 1 Динамика публикаций в зарубежных изданиях на тему краудсорсинга с 2007 по 2020 гг.

Примечание: составлено автором по данным РИНЦ, WoS, Scopus

За последние 5 лет количество публикаций на тему краудсорсинга в зарубежных изданиях увеличилось почти в 9 раз, например, если в 2010 году в базе Scopus было зарегистрировано 168 публикации на эту тему, то в 2015 году – уже 1641 публикация. С 2016 года интерес к теме у отечественных ученых начал снижаться, пик в 292 работы был преодолен в 2015 году. С 2019 года количество публикаций на тему краудсорсинга в зарубежных научных изданиях также стало снижаться, что во многом связано с актуализацией другой повестки в общественном сознании: экономические кризисы, цифровизация экономики, пандемия коронавируса.

Переходя к развитию мысли об исследовании краудсорсинга, стоит отметить, что данным вопросом занимаются и отечественные авторы. Большая их часть углубляется в исследование краудсорсинга с практической точки зрения. Одним из крупнейших авторов работ о краудсорсинге в России является Р. Долженко. Автор анализирует кейсы использования

краудсорсинга в первую очередь в банковской сфере¹, определяет роль в трудовых отношениях² и в корпоративной культуре³.

Некоторые отечественные авторы рассматривают краудсорсинг как метод для использования в научной сфере. К примеру, С.В. Полутин и А.В. Седлецкий через призму рассмотрения истории науки определяют причины появления краудсорсинга⁴.

Одной из работ, в которой анализируются примеры использования краудсорсинга в нашей стране, является исследование С.В. Пономарева⁵. Автор описывает несколько успешных кейсов, таких как «Карта помощи пострадавшим от пожара»⁶, проекты: «Шаг к цели»⁷, «Моя территория»⁸. Подобные проекты рассматриваются также в работах Е.В. Морозовой и И.В. Мирошниченко⁹.

В последние годы краудсорсинг в российской практике стал все чаще исследоваться с точки зрения прикладного использования в узких областях. К примеру, Е.А. Ермаков и Е.А. Нестеренко изучают в общих чертах не только краудфандинг¹⁰, но и его прикладные технологии, роль в инвестиционных инструментах, а также мотивацию инвесторов платформ, на которых используется краудфандинг¹¹. В целом краудфандингу посвящена достаточно

¹ Долженко Р.А. Возможности организации и использования краудсорсинговых проектов в коммерческом банке // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 379. С. 154-159.

² Долженко Р.А. Трансакционные издержки использования новых форм трудовых отношений на примере краудсорсинга и возможные пути их снижения // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 388. – С. 181-187.

³ Долженко Р.А. Краудсорсинг как инструмент воздействия на корпоративную культуру компании // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 4. – С. 258-266.

⁴ Там же. – С. 7.

⁵ Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. Сер.: Политология. – 2011. – № 3. – С. 107-121.

⁶ Там же. – С. 9.

⁷ Там же. – С. 10.

⁸ Пономарев С.В. Указ. соч. – С. 11.

⁹ Морозова Е.В., Мирошниченко И.В. Сетевые сообщества в условиях чрезвычайных ситуаций: новые возможности для граждан и для власти // Полис. Политические исследования. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 140-152.

¹⁰ Юрченко А.А., Кузнецова В.А. Краудфандинг – новый способ финансирования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – № 11.

¹¹ Рукавишников С.В. Краудфандинг в системе предпринимательства, его виды и используемые технологии // Вестник ГУУ. – 2017. – № 2.

большая часть работ отечественных авторов¹. Аналогично в исследовании Н.С. Суворова рассмотрены альтернативные виды краудфандинга, такие как краудинвестинг и краудлендинг, которые мы относим к подвидам краудфандинга. В статье впервые представлена классификация видов краудфандинга в зависимости от вознаграждения, указаны барьеры развития данного инструмента в России². Анализу барьеров и регулированию, в том числе с позиции законодательства, посвящен целый ряд работ³. Кроме того, краудсорсинг в целом также все чаще исследуется с точки зрения узких областей, например, как метод маркетингового продвижения услуг⁴ для решения проблем малых городов⁵. Отдельно стоит выделить значительный пласт работ, в которых анализируется использование краудсорсинга в государственных, в том числе законотворческих и других, юридических практиках⁶.

Таким образом, российские авторы в большей степени концентрируются на исследовании и классификации различных примеров краудсорсинга, изучении его роли в решении проблем и задач, стоящих перед обществом, а не на поиске трактовок термина. Существенный блок работ посвящен вопросам краудфандинга, как разновидности краудсорсинга применительно к

¹ Санин М.К. История развития краудфандинга. Классификация видов. Анализ перспектив развития и преимуществ // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 4; Сивакс А.Н. Краудфандинг как специфический вид краудсорсинга // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 11. – С. 30-34.

² Суворов Н.С. Краудное финансирование как альтернативный источник финансового обеспечения предприятий малого бизнеса // Вестник ВГУИТ. – 2016. – № 3(69).

³ Ермакова Е.А., Нестеренко Е.А. Особенности регулирования краудфандинга цифровой экономике России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 3(72); Кузнецов В.А. Краудфандинг: актуальные вопросы регулирования // Деньги и кредит. – 2017. – № 1. – С. 65-73.

⁴ Лapidус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг // Финансы: Теория и Практика. – 2016. – № 4.

⁵ Пахомова О.А. Краудсорсинг как способ решения социальных проблем малых городов // Дискуссия. – 2016. – № 3(66).

⁶ Курячая М.М. Технологии краудсорсинга в юридической практике // Конституционное и муниципальное право. – 2012. – № 6. – С. 31-38; Фельдман П.Я. Политический краудсорсинг как институт электронной демократии: проблемы становления и развития // Власть. – 2014. – № 6; Насыров И.Р., Савельев И.Л. Технологии краудсорсинга в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2012. – Т. 154. – № 6; Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б. Использование технологий краудсорсинга в законотворческой деятельности // Бизнес-информатика. – 2011. – № 2(16); Рогова А.В. Краудсорсинг как инструмент социально-экономического развития региона // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – С. 650-650.

аккумуляции финансовых ресурсов вовлеченных пользователей.

Проанализировав историческое развитие краудсорсинга, можно выделить три крупных этапа в его развитии: 1) зарождение краудсорсинга; 2) массовое развитие краудсорсинга; 3) формирование нового типа организаций на основе краудсорсинга. Это обусловлено скачкообразным развитием технологии, что также отражается в интересе исследователей к ней. Метод, который появился достаточно давно, не получал широкого распространения вплоть до наступления определенных технологических событий, вызывавших ажиотаж интереса в период с 2015 по 2019 гг. Рассмотрим причины, способствующие актуализации темы краудсорсинга в нашей жизни.

В 1962 г. появились первые персональные компьютеры¹, продажи которых к 1984 г. находились на уровне более 6 млн штук (рис. 1). Как видно из данных, 90-е гг. XX в. стали настоящим бумом развития персональных компьютеров. Персональный компьютер позволил каждому владельцу устанавливать программы по обработке видео и аудио.

Появление интернета стало дополнительным драйвером развития любительства, добавив элемент социализации. Любители начали организовываться в сообщества вне зависимости от своего места проживания². К примеру, компания iStockPhoto, возникшая в 2000 г., предложила пользователям загружать фотоснимки для их дальнейшей продажи. Миллионы любителей, организованных в сообщество, загрузили свои изображения на сайт³.

Появление персональных компьютеров, уменьшение цены на электронику и распространение интернета (рис. 2) стали не единственными факторами, которые обеспечили возникновение таких ресурсов, как Википедия. Новое поколение людей также в значительной мере повлияло на

¹ The incredible story of the first PC, from 1965 // Pingtom: сайт. 28.08.2012. URL: <http://royal.pingdom.com/2012/08/28/the-first-pc-from-1965/> (дата обращения: 10.10.2013).

² Abbate J. Inventing the internet. – MIT press, 2000.

³ Brabham D.C. Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application // First Monday. – 2008. – № 13(6).

массовое развитие краудсорсинга. Это поколение, которое появилось в том числе благодаря развитию интернета, который соединил миллиарды людей по всему миру, вне зависимости от национальности, расы или пола, сделав их более открытыми.

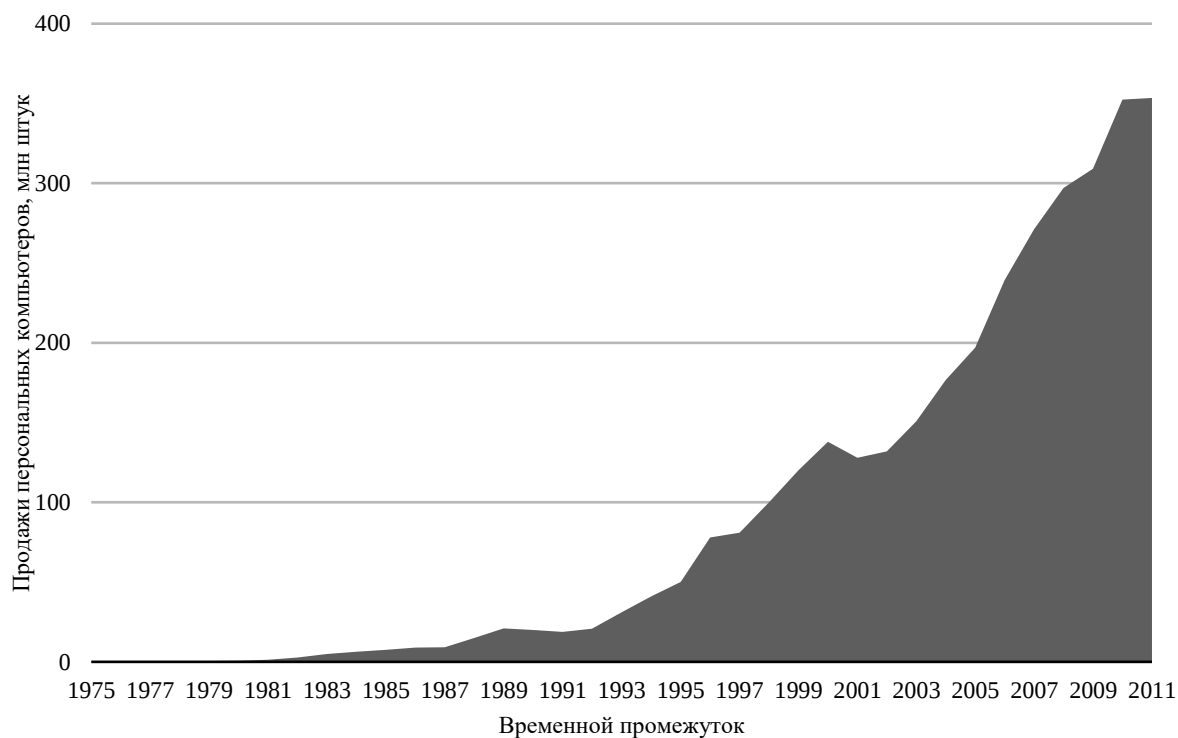


Рисунок 2 – Рост количества продаж персональных компьютеров в год, млн штук

Примечание: составлено автором на основе Pingtom¹.

Помимо интернета развитие экономических систем и власти среднего класса, в совокупности с ростом ВВП, повышением уровня образования, уровня жизни и продолжительности жизни, освободило большой объем свободного времени ². Образованное население, по предварительным подсчетам, располагает более 1 трлн часов свободного времени в год ³. Молодое поколение меньше смотрит ТВ и более активно проводит свое

¹ The incredible story of the first PC, from 1965 // Pingtom: сайт. 28.08.2012. URL: <http://royal.pingdom.com/2012/08/28/the-first-pc-from-1965/> (дата обращения 01.09.2019).

² Shirky C. Cognitive surplus: Creativity and generosity in a connected age. – Penguin UK, 2010. – P. 12.

³ Ibid. P. 35.

свободное время¹.

Технологический прогресс, рост проникновения интернета (Рисунок 3) во все сферы жизни и появление свободного времени вместе с экономическим ростом позволили социуму изменять индустрию при помощи краудсорсинга – корпоративный бизнес в некоторых отраслях был замещен более эффективными сообществами. Википедия (Wikipedia), которая появилась в 2001 г., использует знание социума для создания и систематизации статей в самую большую в мире энциклопедию и является одним из самых ярких примеров компаний, применяющих краудсорсинг². В 2013 г. в английской версии энциклопедии на конец года содержалось более 4 млн статей³ и более 5 млн в 2018 г.⁴ Уровень качество материала, представленного в Википедии, превышает подобный уровень по сравнению с конкурентами⁵.

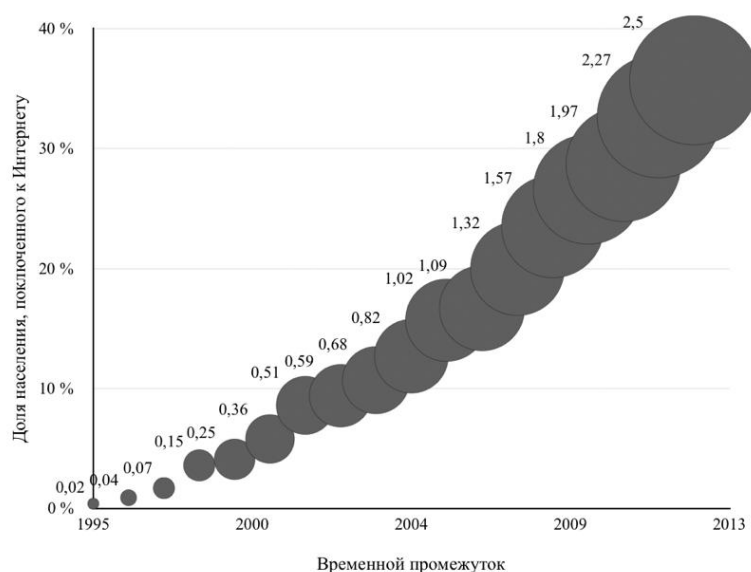


Рисунок 3 - Рост количества пользователей Интернета, млрд человек

Примечание: составлено автором на основе Internet World Stats⁶

¹ Ibid. P. 19.

² Википедия: сайт. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница (дата обращения: 02.02.2018).

³ English language Wikipedia hits 4 million articles! // Википедия: сайт. URL: <https://blog.wikimedia.org.uk/2012/07/english-language-wikipedia-hits-4-million-articles/> (дата обращения: 02.02.2018).

⁴ Wikipedia English Article Count // Википедия: сайт. URL: <http://wikicount.net> (дата обращения: 15.07.2018).

⁵ Seven years after Nature, pilot study compares Wikipedia favorably to other encyclopedias in three languages // Википедия: сайт. URL: <http://blog.wikimedia.org/2012/08/02/seven-years-after-nature-pilot-study-compares-wikipedia-favorably-to-other-encyclopedias-in-three-languages/> (дата обращения: 02.02.2018).

⁶ Internet World Stats: сайт. URL: [http:// www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (дата обращения: 23.12.2017).

Таким образом, технологические изменения значительно уменьшили издержки использования краудсорсинга, и данный метод начал вытеснять традиционные способы организации интеллектуальной деятельности работников.

Третьим этапом развития краудсорсинга можно с уверенностью назвать возникновение новых видов организационной структуры и объединение усилий краудсорсинга и машинных алгоритмов. Начнем с последнего.

Увеличение компьютеризации и развитие технологий в последнее десятилетие привело к популяризации алгоритмов машинного обучения и другой цифровой автоматизации. Аналогично технологии стали применяться для автоматизации человеческих вычислений (human computing). В данной концепции к помощи людей прибегают при сложных проблемах, которые не могут быть решены с использованием компьютерных мощностей¹. В то время как машинное обучение добилось больших успехов, компьютеры все еще не способны решить все задачи, например, они хуже, чем люди, могут концептуализировать, различать и фильтровать, учиться, адаптироваться, опираясь на свои фоновые знания, и применять здравый смысл и опыт². Несмотря на то, что на первый взгляд машинное обучение и краудсорсинг как технологии конкурируют, на самом деле они прекрасно дополняют друг друга и в итоге используют преимущества каждой из сторон для достижения ощутимого результата. Например, краудсорсинг был успешно использован при обнаружении раковых клеток, малярии и идентификации других болезней³. Еще более качественного результата удалось добиться при симбиозе двух подходов. Так, при поиске раковых клеток автоматическая

¹ Yuen M.-C., King I., Leung K.-S., editors. A survey of crowdsourcing systems. Privacy, Security, Risk and Trust (PASSAT) and 2011 IEEE Third International Conference on Social Computing (SocialCom), 2011 IEEE Third International Conference on; 2011: IEEE.

² Boulous M.N.K., Resch B., Crowley D.N., Breslin J.G., Sohn G., Burtner R., et al. Crowdsourcing, citizen sensing and sensor web technologies for public and environmental health surveillance and crisis management: trends, OGC standards and application examples. *Int J Health Geogr.* 2011; 10:67. Medline: 22188675 doi:10.1186/1476-072X-10-67.

³ Gehl R. et al. Crowdsourcing as an innovative communication strategy in early melanoma detection. – 2016; Mitry D. et al. Crowdsourcing as a screening tool to detect clinical features of glaucomatous optic neuropathy from digital photography // *PloS one.* – 2015. – Vol. 10. – № 2; Ozcan A. Educational games for malaria diagnosis. – 2014.

система корректно определяла раковые клетки с вероятностью 92,5%. Средняя точность специалистов составила 96,6%. Когда данные алгоритмы объединились вместе, то итоговая точность составила 99,5%¹. Подобным образом алгоритмы помогают сообществам, использующим краудсорсинг, повышать эффективность работы. К примеру, на площадке Soylent профессиональные писатели могут привлекать к своей работе сотни редакторов и других писателей, которые проверяют и дополняют авторов. В будущем часть работы также смогут делать компьютерные алгоритмы². Подробнее примеры использования краудсорсинга мы рассмотрим далее.

Подобный симбиоз краудсорсинга и технологий показал свою эффективность и в других сферах. К примеру, для более точного поиска геолокации, расположения различных объектов на карте³, или для повышения эффективности найма сотрудников за счет предоставления более точной информации и создания моделей прогнозирования поведения индивида⁴, или для обучения алгоритмов, а также повышения качества работы, например, при идентификации изображений⁵. Объединение краудсорсинга и компьютерных технологий получило свой собственный термин – «краудсервисинг»⁶, а способность краудсорсинга улучшать работу автоматизированных систем стала одним из важных достижений в применении краудсорсинга за последние 10 лет⁷.

С учетом развития форм применения краудсорсинга нами была сформирована матрица, включающая научное обоснование понимания краудсорсинга в разрезе смежных направлений. Данная матрица позволила в

¹ Wang D. et al. Deep learning for identifying metastatic breast cancer // arXiv preprint arXiv:1606.05718. – 2016.

² Bernstein M. S. et al. Soylent: a word processor with a crowd inside // Proceedings of the 23rd annual ACM symposium on User interface software and technology. – ACM, 2010. – P. 313-322.

³ Rai A. et al. Zee: Zero-effort crowdsourcing for indoor localization // Proceedings of the 18th annual international conference on Mobile computing and networking. – ACM, 2012. – P. 293-304.

⁴ Kamar E., Hacker S., Horvitz E. Combining human and machine intelligence in large-scale crowdsourcing // Proceedings of the 11th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems-Volume 1. – International Foundation for Autonomous Agents and Multiagent Systems, 2012. – P. 474.

⁵ L. von Ahn and L. Dabbish. Designing Games with a Purpose. Comm. ACM, Vol. 51, no. 8, 2008. P. 58-67.

⁶ Davis J. G. From crowdsourcing to crowdservicing // IEEE Internet Computing. – 2011. – № 3. – P. 92-94.

⁷ Wazny K. «Crowdsourcing» ten years in: A review // Journal of global health. – 2017. – Vol. 7. – № 2.

ходе работы уточнить объект исследования (рис. 4).

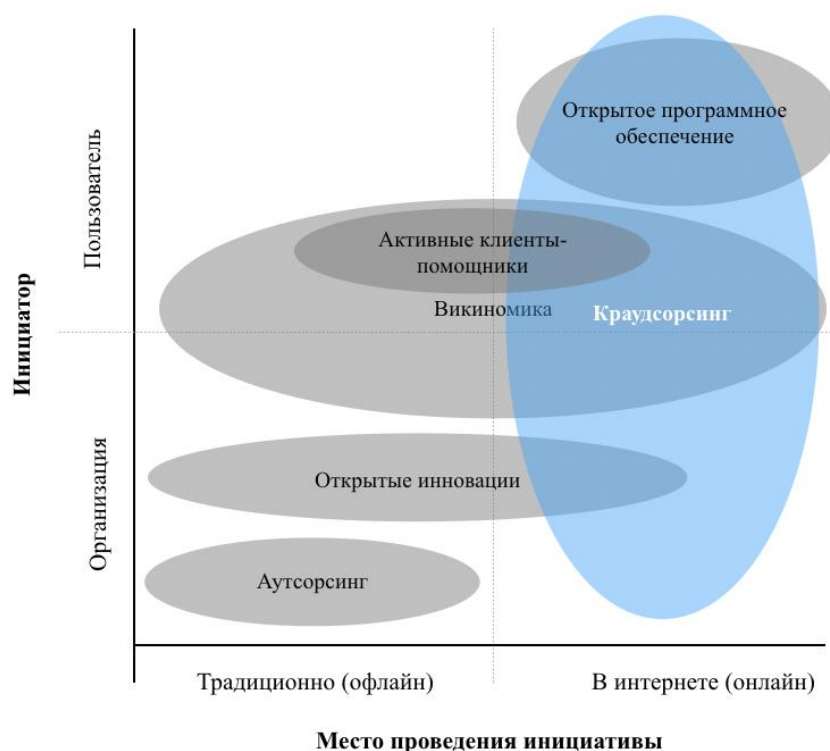


Рисунок 4 – Матрица научного понимания краудсорсинга в разрезе смежных понятий

Примечание: составлено автором.

Таким образом, основные преимущества краудсорсинга заключаются, с одной стороны, в его присутствии в интернете, что уменьшает издержки пользования, а с другой – в широте использования, ведь он может быть инициирован как компаниями, так и пользователями, что оставляет широкую область для его применения в том числе в сфере управления организацией.

1.2. Подходы к использованию краудсорсинга в управлении организацией

После проведенного теоретического обзора работ по краудсорсингу нами было сформировано авторского определение данного понятия. Краудсорсинг в нашем понимании – это подход к генерации идей, поиску

решений, реализации совместной деятельности силами сообщества заинтересованных субъектов, основанный на специальных технологиях и методологии коллективного взаимодействия, направленный на решение задач различного уровня сложности. Использование такого обобщённого определения, с нашей точки зрения, более предпочтительно, так как оно акцентирует внимание на том, что краудсорсинг – это целеустремленный подход организации деятельности различных субъектов, что и является сутью управленческой деятельности. Более того, направления его использования в этом определении более размыты по сравнению с другими понятиями, так как с нашей точки зрения, технология только проходит стадию становления, и ее возможности не ограничены сферами генерации идей и поиску решений.

Перечень направлений использования краудсорсинга впечатляет, так, например, с помощью этой технологии удалось:

- Привлечь к поиску креативных идей, способных изменить мир к лучшему больше 70 млн. человек (проект Pepsi Refresh Project);
- Вдохновить людей посвятить работе по проекту больше 100 млн. часов личного времени (проект Wikipedia);
- Получить за год более \$100 млн. дохода (проект Public Insight Network);
- За год поднять капитализацию компании в 2,5 раза (проект Goldcorp Challenge);
- За год спасти более 100 тыс. человеческих жизней (проект Institute for Healthcare);
- Всего за 3 месяца проектировать прототип военной техники нового поколения (проекты Crowd-Driven Combat Support Vehicle и UAVForge);
- Всего за 3 недели построить модель фермента, разрушающего белок ВИЧ (проект FoldIt);
- Начать проводить экспертизу нормативных актов и кардинально улучшать тексты законов (например, проект «Закон о рыболовстве»);

- Подготовить проект новой конституции страны (проект Iceland constitution)¹.

В связи с этим рассмотрим управленческие аспекты использования краудсорсинга. Такой анализ важен по нескольким причинам. Во-первых, краудсорсинг не может существовать без функционирующей группы людей. Там, где есть группа, есть взаимодействие между отдельными индивидуумами. Поэтому, опираясь на основы менеджмента, краудсорсинг в нашей работе будет рассмотрен с позиции управления. Во-вторых, до сих пор такой перспективе изучения предмета не было уделено должного внимания. В-третьих, изучение краудсорсинга с точки зрения менеджмента способно повысить эффективность организации краудсорсинга. К примеру, оно позволит минимизировать количество неудачных проектов с использованием краудсорсинга.

Менеджмент – это «особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»². В зарубежной литературе авторы постоянно ссылаются на краудсорсинг как «организованную толпу». Более того, он еще в большей степени, чем классические организации, заслуживает право данной перспективы, т. к. иногда над созданием ценности в краудсорсинговом сообществе работают миллионы людей. Таким образом, с учетом проанализированных выше работ по краудсорсингу и определения менеджмента становится возможным рассмотреть краудсорсинг как особый метод, принципы работы и технологии, которые трансформируют неорганизованную и неограниченную толпу (здесь может быть гораздо большее количество человек, чем в классической организации) в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Краудсорсинг невозможен без организационной деятельности.

¹ Карелов С. Чего можно достичь с помощью всего одного краудсорсинг-проекта. [Электронный ресурс]. URL: <http://witology.com/1003.html>

² Peter F. Drucker. A New Discipline, Success! January – February 1987. – P. 18.

Организация, т. е. «группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»¹, находится в центре концепции. И действительно, некоторые исследования краудсорсинга уже анализируют данный метод с точки зрения менеджмента: рассматриваются подходы к организации и проведению краудсорсинга. Ведь группы почти никогда не образуются хаотично – им нужна помощь в организации.² В частности компании необходимо выбрать профиль участников, решить стоит ли создавать собственную краудсорсинговую платформу или воспользоваться существующим на рынке решением³. Отдельное внимание стоит уделить процессам получения и полезного использования полученного интеллектуального или прочего капитала.⁴ На каждой из данных стадий необходимо принятие десятков управленческих решений, в том числе поэтому так важно рассмотреть краудсорсинг с точки зрения менеджмента организации.

Анализ практики и исследований позволили выделить, что краудсорсинг может находить следующие применения в сфере управления:

- вовлечение работников в поиск проблем в организационных процессах и их решение [Goncalves, J., Hosio, S., Rogstadius, J., Karapanos, E., Kostakos, V. (2015) Motivating participation and improving quality of contribution in ubiquitous crowdsourcing. Computer Networks. Volume 90, Pp. 34-48];

- краудлендинг проблем, которые возникают перед организацией [San-Jose, Leire; Luis Retolaza, Jose (2016) Crowdlending as a Socially Innovative Corporate Financial Instrument. International perspectives on crowdfunding: positive, normative and critical theory, Pp.: 129-149];

- реализация различных креативных задач, стоящих перед организацией силами заинтересованных работников [Vukovic M. 2009. Crowdsourcing for

¹ Хедоури Ф., Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2008. – С. 18.

² Prpić J. et al. How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing //Business Horizons. – 2015. – Т. 58. – №. 1. – P. 80.

³ Ibid. P. 82.

⁴ Lepak D. P., Smith K. G., Taylor M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective //Academy of management review. – 2007. – Т. 32. – №. 1. – P. 191.

Enterprises. International Workshop on Cloud Services, In conjunction with 7th IEEE International Conference on Web Services];

- сбор и упорядочивание информации, нормативной документации в базе знаний организации [Karnin E., Walach E., Drory T. 2010. Crowdsourcing in the Document Processing Practice. In Proceedings of First Enterprise Crowdsourcing Workshop in conjunction with ICWE 2010.];

- бета-тестирование инновационных разработок силами отдельных вовлечённых участников [Franken, S., Kolvenbach, S., Prinz W. (2015) CloudTeams: Bridging the Gap between Developers and Customers during Software Development Processes. 1st international conference on cloud forward: from distributed to complete computing Серия книг: Procedia Computer Science Vol: 68 Pp.: 188-195] и др.

Ключевое достоинство краудсорсинга заключается в том, что он позволяет организации реализовывать не основные виды деятельности силами вовлеченных сообществ людей, тем самым сосредоточиться на своих основных функциях.

С точки зрения J.M. Leimeister любая задача создания ценности, передаваемая в цифровую среду, может быть реализована с помощью краудсорсинга [Digression 3: Comparison of employers and trade unions - How well-prepared are they for crowdsourcing? | [Exkurs 3 Arbeitgeber und Gewerkschaften im Vergleich-wie gut sind diese auf Crowdsourcing vorbereitet?]] Leimeister, J.M. \ Lecture Notes in Informatics (LNI), Proceedings - Series of the Gesellschaft für Informatik 2014 (GI) P-232, с. 2553-2555]. Для этого нужно правильно стандартизировать, описать, декомпозировать деятельность на отдельные неделимые компоненты.

Развитие любой организации может быть рассмотрено с различных точек зрения. В нашем случае для анализа выбрано несколько подходов.

Во-первых, это общеэкономический, в данном случае институциональный, подход. Появление организации можно объяснить, обратившись к закону Коуза. Согласно этому закону, компания увеличивается

ровно до тех пор, пока стоимость новой транзакции внутри фирмы меньше стоимости транзакции на внешнем рынке ¹. Благодаря интернету, транзакционные издержки значительно снизились, и компаниям стало выгодно отдавать часть производства во внешнюю среду. Уменьшение издержек приводит к увеличению гибридных институциональных отношений, которые занимают положение между фирмой и рынком. Гибридные институциональные соглашения – это долгосрочные контрактные отношения, при которых сохраняется автономность участников отношений, но создаются специфические, транзакционные меры предосторожности для предотвращения оппортунистических действий сторон таких соглашений. Французский экономист Клод Менар дает следующее определение: гибридное соглашение – это «специализированный механизм управления сделками, предполагающий существование двусторонней зависимости без полной интеграции»². Гибридные формы соглашений позволяют найти разумный баланс между стимулами и приспособлением к непредвиденным обстоятельствам. Перейдем к более подробному анализу гибридных форм для определения положения краудсорсинга, который приближает компании к гибридным.

Гибридная форма институциональных отношений одной из первых была исследована Оливером Уильямсоном (Oliver Williamson). Он рассмотрел отношения, которые находятся посередине полярных форм, т. е. которые не являются ни фирмами, ни рынками. Уровень специфичности активов для компаний определяет выбор способа организации производства. Уильямсон считал, что рост издержек на управление рыночными транзакциями создает место для межфирменных соглашений, которые не доводятся до уровня вертикальной интеграции, при которой взаимозависимость становится

¹ Coase R.H. The nature of the firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 391.

² Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория: особенности предмета и метода. – М.: Теис, 2003.

слишком сильной и риски существенно возрастают¹. Краудсорсинг значительно уменьшает транзакционные издержки для компаний по привлечению околорыночных форм, сокращая издержки и позволяя компаниям избегать межфирменных отношений. Фактически компании создают рыночную локальную экосистему, используя краудсорсинг. Чтобы понять, к какой из граней (фирмам или рынкам) ближе расположен краудсорсинг, необходимо подробнее проанализировать различные типы гибридных отношений.

О. Уильямсон классифицировал гибридные контракты в зависимости от уровня специфичности активов и уровня транзакционных издержек (рис. 5).

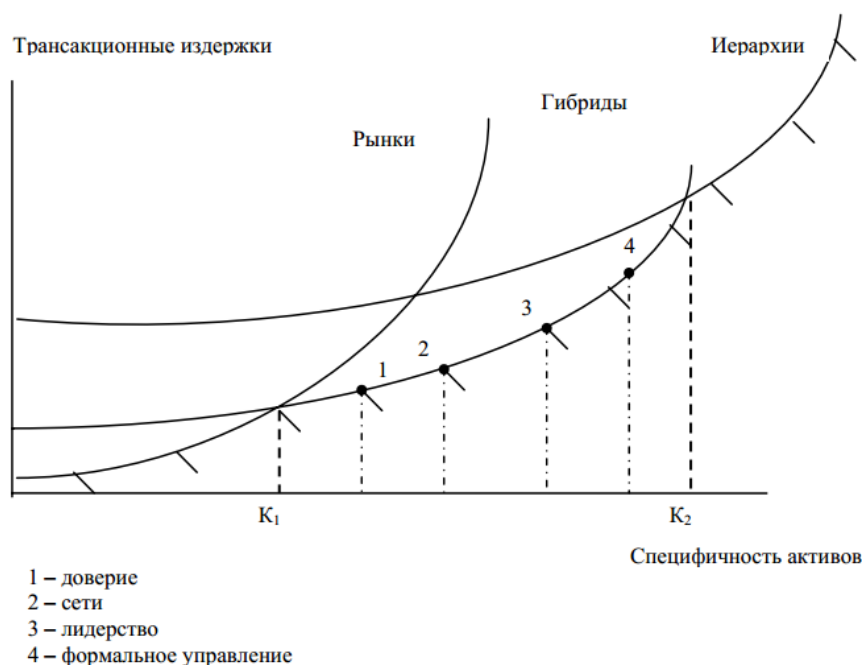


Рисунок 5 — Типологизация гибридных форм по Уильямсону²

Примечание: составлено автором

На рисунке видно, что одни типы гибридов более близки к фирме, другие к рыночному механизму. Согласно Уильямсону, выбор оптимальной формы структуры зависит от соотношения транзакционных издержек и уровня специфичности активов. Гибридные соглашения различаются по

¹ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996.

² Дешковская Н.С. Между рынками и иерархиями: сельскохозяйственная кооперация как гибридная организация // Вестник Томского государственного университета. Сер.: Экономика. — 2010. — № 3(11).

формам существования: одни являются более близкими к рыночным транзакциям, другие – к внутрифирменным отношениям. Гибриды включают в себя автономные права собственности, поэтому субъекты сохраняют право принятия решений по большинству активов, это отличает их от интегрированных фирм. Аналогично участники сообществ, использующих краудсорсинг, сохраняют автономию. В компании принимают решение использовать или не использовать предложенные участниками разработки, а участники могут участвовать или не участвовать в краудсорсинговых структурах. Субъекты гибридных отношений разделяют права собственности на стратегические ресурсы, требующие строгой координации, которую не может обеспечить рынок с помощью механизма цен, что отличает гибриды от традиционных рыночных структур. Стороны в гибридных соглашениях имеют право принимать самостоятельные решения, но только в крайних случаях.

Гибридные соглашения напоминают коалицию интересов. Действительно, в гибридных структурах важное место имеют отношенческие контракты, которые предполагают значительную гибкость, но в то же время создают немалые риски по поводу их надлежащего выполнения. Иногда организации, использующие краудсорсинг, отдают принятие решений по выполнению работы отдельным участникам социуму (Википедия), другие примеры применения краудсорсинга говорят о большей автономности компаний. Следовательно, краудсорсинг также может принимать различные позиции относительно близости к компаниям и фирмам.

Таким образом, гибридные соглашения и краудсорсинг в том числе позволяют получать синергетический эффект использования рынка и фирмы. Гибридные соглашения имеют главные общие признаки:

- права собственности остаются разделенными, хотя часть активов объединяется;
- партнеры остаются независимыми в принятии решений, хотя часть таких прав является совместным ведением, что уменьшает автономию.

Рост краудсорсинга попадает под общий тренд роста гибридных форм

институциональных соглашений, потому что выгоды от координации и кооперации превышают выгоды при обычной рыночной конкуренции, при этом оставшаяся автономия, которой нет у фирм, предоставляет большую гибкость и стимулы для развития интегрированных структур. Зачастую фирмы, для которых краудсорсинговая схема производства является первостепенной, находятся ближе к рынку, таким образом меняя образ компаний. Компании, которые используют краудсорсинг для части своей деятельности, организуют гибридные формы собственности в отдельных секторах, сохраняя большую степень контроля.

Во-вторых, интересен анализ с точки зрения ресурсного подхода, а точнее его более актуальной версии – динамического ресурсного подхода (Dynamic Resource-Based-View, DRBV)¹. Данный подход акцентирует внимание на изменяющихся возможностях организации, в том числе на процессах формирования групп различных ключевых ресурсов, которые способствуют определению стратегических преимуществ организаций. Краудсорсинг при анализе в данном аспекте является стратегическим ресурсом, которым обладают организации, его использующие.

В-третьих, анализ краудсорсинга интересен с точки зрения отношенческого подхода (relational view). Именно в работе Д. Дайера и Х. Сингха², данный подход был определен впервые. Он основывается на положении о том, что взаимоотношения соответственно создают ренту и являются ключевым фактором создания дополнительной экономической ценности³. Получается, что внутрикорпоративные отношения между индивидуумами, подразделениями или даже отдельными компаниями определяют ключевую ценность компании. Так, создание и генерация уникальных идей в рамках краудсорсинга, а также их реализация, способны

¹ Pfeffermann N. Innovation communication as a cross-functional dynamic capability: Strategies for organizations and networks // *Strategies and communications for innovations*. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. – P. 257-289.

² Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of management review*. – 1998. – Vol. 23. – № 4. – P. 660-679.

³ Castaldi C., Ten Kate C., Den Braber R. Strategic purchasing and innovation: a relational view // *Technology Analysis & Strategic Management*. – 2011. – Vol. 23. – № 9. – P. 983-1000.

сформировать стратегическое преимущество по сравнению с конкурентами.

Преимущество симбиоза данных подходов отчетливо проявляется при анализе краудсорсинга. Ресурсы могут использоваться эффективно только тогда, когда присутствует уникальное и продуктивное взаимодействие между ключевыми стейкхолдерами, владельцами различных ресурсов внутри компании или между компаниями¹. Так, одним из ключевых ресурсов организации, рассмотренной через парадигму динамического подхода, является информация². Со стороны отношенческого подхода ресурс информации может быть использован в разы более эффективно. Так, организации, которые умеют правильно накапливать и применять актуальную информацию, приходя к выводам, не доступным другим участникам рынка, а также монетизировать информацию, становятся доминирующими монополистами на рынке³. Сегодня именно информационная среда меняется все быстрее. К примеру, увеличивается скорость инноваций, на которые компании должны отвечать увеличивающейся скоростью поиска и реализации идей, а также адаптацией и оптимизацией процессов. Краудсорсинг отвечает на данные вызовы, позволяя компаниям искать идеи из внешней среды, привлекая внешние ресурсы на временной или постоянной основе.

Подобная экономия на транзакционных коммуникационных издержках была бы невозможна без концепции платформы, согласно которой современные высокконкурентные бизнесы позиционируют свои продукты, но не как производственные монопольные цепочки, а как платформы, соединяющие потребителей и производителей⁴. Некоторые платформы используют краудсорсинг, причем для отдельных платформ сами участники краудсорсинга становятся и владельцами, и провайдерами, в частности, для

¹ Donaldson B., O'toole T. Strategic market relationships: from strategy to implementation. – John Wiley & Sons, 2007.

² Хедоури Ф., Мескон М.Х., Альберт М. Указ. соч. – С. 19

³ Thiel P. A., Masters B. Zero to one: Notes on startups, or how to build the future. – Broadway Business, 2014. – P. 21.

⁴ Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy // Harvard business review. – 2016. – Vol. 94. – № 4. – P. 54-62.

экосистем владельцами выступают крупные компании, такие как Google, которые открывают свои платформы для участников сообществ.

Помимо информации для организаций меняется и внешняя обстановка. Сотрудники все чаще хотят работать удаленно, заниматься более интересными вещами и быстро менять род деятельности¹. Краудсорсинг способен ответить и на эти вызовы, давая возможность временного участия в отдельных проектах и добавляя прозрачности в принятии решений.

Повышение эффективности принятия решений также является одним из ключевых пунктов, рассматриваемых в теории корпоративного управления (в данном случае под термином «корпоративное управление» имеется в виду corporate governance). Краудсорсинг позволяет дать новое направление и мультипликативный эффект демократизации управления на предприятии, в том числе, за счет более справедливого распределения собственности. В первую очередь экономические и социально-политические причины повлияли на переход части управленческих функций от классических корпоративных структур к сотрудникам компании. Ярким примером является немецкая модель управления, для которой на законодательном уровне закреплено присутствие в совете директоров сотрудников компании в зависимости от количества сотрудников на предприятии². Краудсорсинг может выступать дополнительным инструментом усиления эффекта демократизации.

Аналогично краудсорсинг используется компаниями для принятия стратегических решений, в том числе в разработке стратегий собственного развития³. Таким образом, краудсорсинг расширяет область корпоративного управления на область менеджмента (corporate management), позволяя

¹ Что мы знаем о 16-летних // VC.ru: сайт. URL: <https://vc.ru/flood/26970-chto-my-znaem-o-16-letnih> (дата обращения 25.12.2018).

² Ткаченко И.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2001. – С. 123-163.

³ Долженко Р.А., Бакаленко А.В. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14. – № 3. – С. 77-102.

рядовым сотрудникам, не входящим в управляющие органы, влиять на стратегическое развитие компании (рис. 6). Как будет показано далее, краудсорсинг также помогает в целом уменьшить иерархичность и сделать компанию более гибкой, давая творчески реализовываться именно нижнему уровню менеджмента.

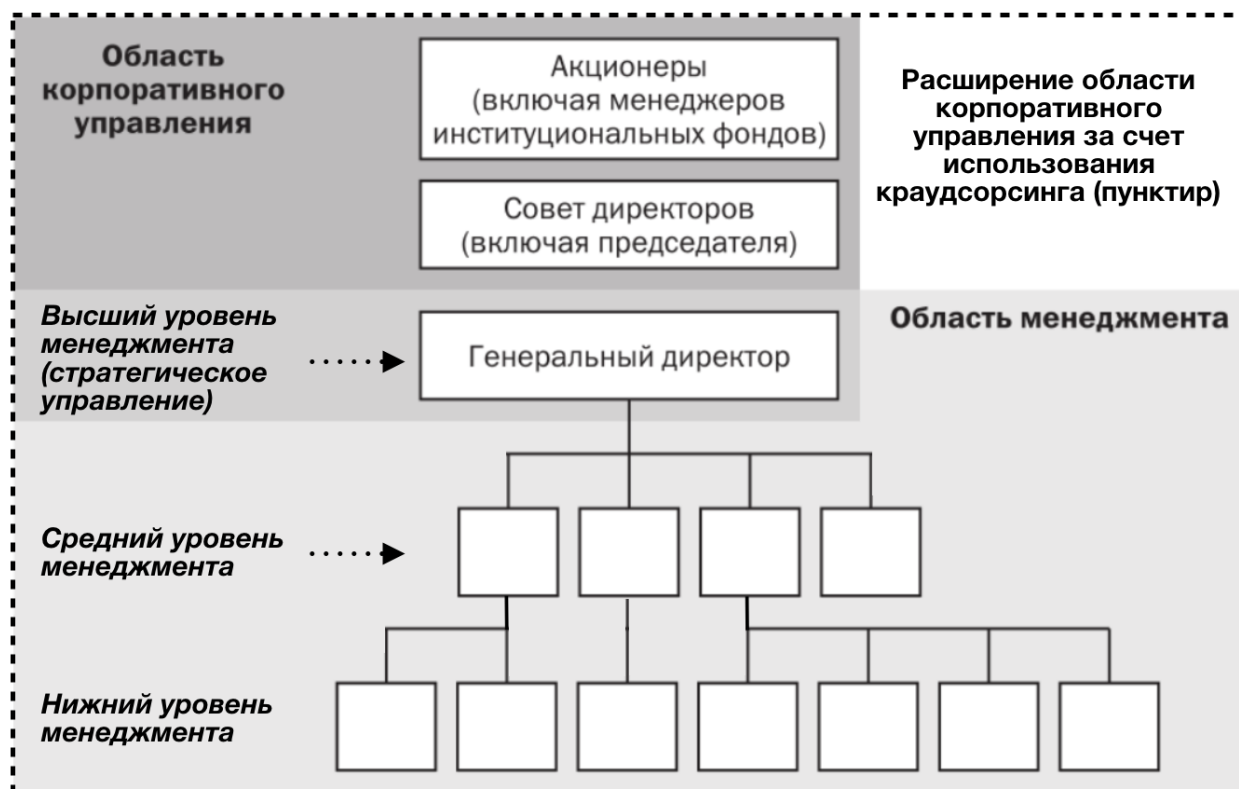


Рисунок 6 – Границы корпоративного управления

Примечание: составлено автором с использованием материалов Дементьевой А.Г.¹, Газина Г.², Tricker В.³

С учётом выделенных особенностей краудсорсинга можно сделать вывод, что его использование будет целесообразным в определённых сферах организационной деятельности. Например, используя 2 критерия «сложность задач/профессионализм исполнителей» и «периодичность задач» можно предложить следующую матрицу областей использования краудсорсинга в организации (Таблица 2).

¹ Дементьева А.Г. Корпоративное управление: учебник / А.Г. Дементьева. – М.: Магистр, 2016. –

² Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1. – С. 3.

³ Tricker В. Corporate governance: Principles, policies, and practices. – Oxford University Press, 2015.

Таблица 2 – Области использования краудсорсинга в организации

		Сложность задач, которые должны выполнять исполнители труда (Уровень требуемого профессионализма)	
		Простые, не сложные задачи, решаемые без привлечения экспертов	Сложные задачи, требующие использование экспертизы
Периодичность задач	Разовые проекты	Текущий краудсорсинг (решение разовых задач - доработка нормативных документов компании, тестирование продуктов, написание текстов, дизайн и т.п.)	Экспертный краудсорсинг (исполнение сложных задач, требующих нестандартного подхода - генерация стратегических рекомендаций по развитию организации, поиск прорывных решений и т.п.).
	Постоянная деятельность	Аутсорсинг (реализация простых стандартизированных функций, не требующих профессионального исполнения за пределами организации)	Инсорсинг (исполнение конкретных функций в организации в центрах экспертизы, предполагающее использование уникальных навыков и знаний участников)

Примечание: составлено автором

Необходимо обратить внимание, на то, что краудсорсинг также целесообразен при решении сложных задач, что несколько расходится с быденными представлениями о его использовании по отношению к простым функциям (генерация идей, рутинные задачи обработки, доработка документов и др.). Уже сейчас наибольшее развитие получает использование краудсорсинга в сложных функциональных направлениях, которые требуют высокой квалификации исполнителей (дизайнерские задачи, внутренние коммуникации, управление персоналом). Времена, когда краудсорсинг может использоваться только для экономии издержек на малозначимых функциях, прошли.

Анализ показывает, что использование краудсорсинга, экономические, образовательные и адаптивные методы управления с его использованием гарантированно обеспечат конкурентные преимущества для любой компании. Однако следует помнить, что участие в краудсорсинге должно быть личным, людей нужно вовлекать, а не заставлять работать с помощью административных методов.

Нами была проработана схема типового сценария проведения краудсорсинга в рамках организации, она приведена на рисунке 7.

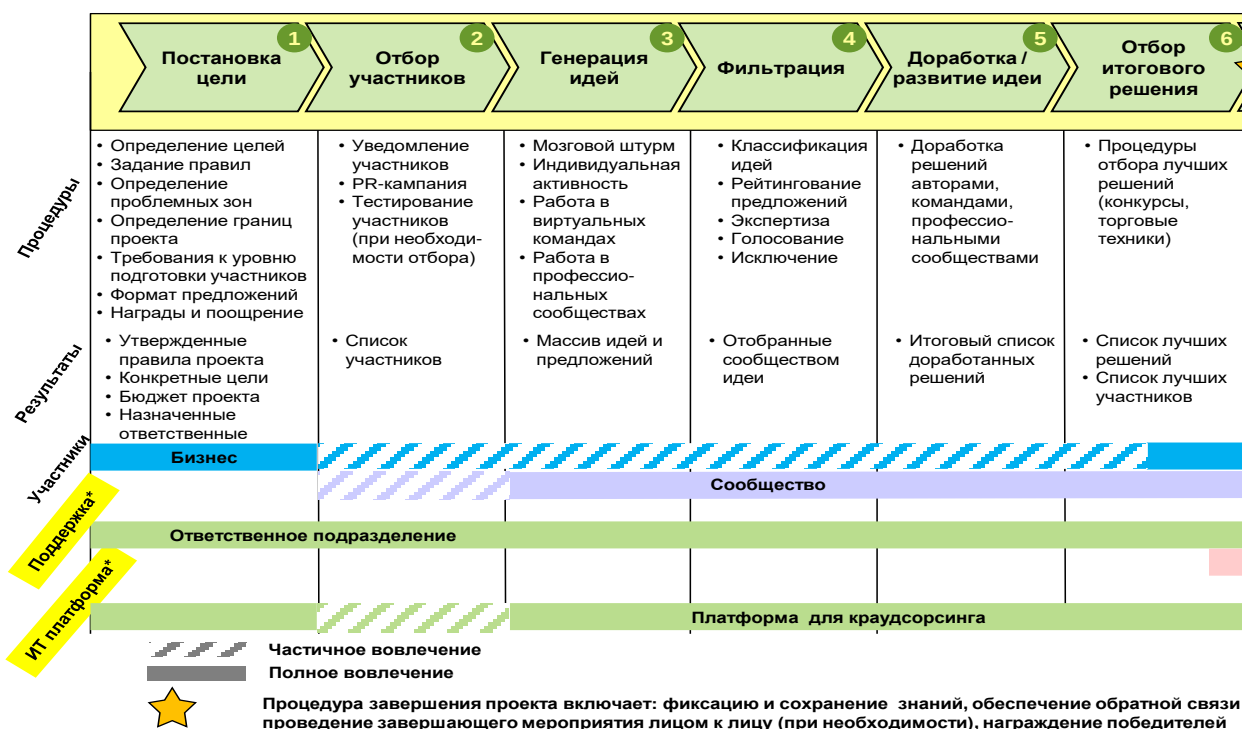


Рисунок 7 - Типовой сценарий использования краудсорсинга в организации

Примечание: составлено автором

Проанализируем содержание типового сценария использования в разбивке по основным этапам более подробно.

Этап 1. Подготовка к открытию проекта.

На этом этапе организация формулирует заказ, определяет условия проведения проекта: его формат (внутренний/внешний краудсорсинг), сроки, доступ участников, требования к итоговым материалам.

Следует подчеркнуть, что документы, информация которых может быть отнесена к коммерческой тайне, а также документы, содержащие персональные данные, не должны размещаться.

Этап 2. Вовлечение сообщества в краудсорсинг.

На этом этапе компания организывает мобилизацию и оповещение участников, исходя из ранее определённых условий. Она может также

организовать проведение обсуждения с приглашением ограниченного круга участников (закрытого сообщества).

Этап 3. Генерация идей/предложений, обсуждение сообществом темы краудсорсинга.

В рамках данного этапа участники проекта размещают идеи по опубликованному проекту, комментируют версии документа, образуя ветви дискуссий. Дискуссии должны модерироваться фасилитатором краудсорсинга.

Этап 4. Фильтрация идей, предложений, версий документа.

На данном этапе участники сообщества производят отбор ценных идей/сообщений/комментариев, голосуют за избранные идеи и полезность информации, выделяют наиболее интересные предложения из общей ленты дискуссии; формируют критику и опровержения к поданным идеям по решению обозначенных проблем. В результате формулируются критические возражения, обозначаются слабые места в идеях, предложенных участниками проекта; производят отбор схожих идей.

Этап 5. Доработка и развитие идей, предложений, версий документа.

В рамках данного этапа участники сообщества дорабатывают предложенные идеи/решения/версии документа. Участники объединяются вокруг заинтересовавших их идей, коллективно дорабатывают идеи.

Этап 6. Отбор лучших идей, решений, версий документа.

В завершении основной части проекта собирается полный перечень поступивших в рамках проекта идей, решений, предложений авторов:

- Лучшие предложения авторов, получившие наибольшую поддержку сообщества;
- Авторы, предложения которых набрали наибольшее количество положительных оценок;
- Количество опубликованных предложений, выставленных оценок и комментариев к предложениям;

- Количество авторов, написавших предложения и участников, которым был доступен проект.

Компания анализирует представленные по итогам краудсорсинга идеи/решения/предложения и отбирает актуальные для внедрения. После этого информация об отобранных идеях и сроках их внедрения должна быть предоставлена руководству.

Этап 7. Внедрение отобранных идей, предложений, подготовка итоговой версии документа.

Предприятие осуществляет внедрение отобранных идей, предложений в соответствии с текущими планами работы, либо по отдельному плану. В случае если проводилась экспертиза внутреннего документа, доработанная версия нормативного документа должна быть представлена на утверждение руководству организации.

Потенциал краудсорсинга очень высок, но ещё не выработан инструментарий его организации. Компании, которые объединяют в своей структуре определённое количество работников, предоставляют услуги множеству клиентов, имеют выход в сеть Интернет, с помощью краудсорсинга получают возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, которые в максимальном объёме могут удовлетворить потребности потребителей продуктов и услуг. Таким образом, речь идет об использовании краудсорсинга в управлении организацией, что требует детального анализа с точки зрения менеджмента, определив его роль в корпоративном управлении в разрезе различных видов.

1.3. Классификация видов краудсорсинга по различным признакам

Помимо формирования теоретического базиса исследований краудсорсинга, анализа областей применения краудсорсинга важно также определить возможности его классификации в разных аспектах.

В параграфе 1.1 были рассмотрены основные, широко известные классификации краудсорсинга по Хау, Тапскотту и Вильямсу. Данные классификации подходят к краудсорсингу, лишь определяя цели/задачи проекта и фактически дополняя друг друга, не являясь противоречивыми. Дальнейшее развитие типологий краудсорсинга привело к исследованиям в области установления инициатора краудсорсинговой деятельности. Так, согласно классификации Гассмана (Gassmann), инициаторами краудсорсинга могут выступать: 1) платформа, выступающая в роли посредника; 2) пользователи; 3) корпоративная платформа; 4) платформы идей, поддерживаемые пользователем; 5) государственные платформы¹. На этом виды классификации краудсорсинга в зарубежной литературе заканчиваются. В отечественных научных кругах данная область не изучалась вовсе.

Данные классификации имеют два недостатка. Во-первых, они не дают ответов на вопрос мотивации организаторов и участников площадки. Мотивация, как было установлено в параграфе 1.2, является одним из ключевых факторов успеха или неудачи любого командного проекта, в том числе краудсорсингового, а работ по данной тематике немного (не говоря уже о том, что классификации и вовсе отсутствуют). Кроме того, внутри существующих классификаций есть определенные недочеты. Так, классификация по типам задач описывает лишь существующие типы, не группируя их более верхнеуровнево, а классификация по инициаторам не дает ответа на вопрос по широте использования метод в той или иной категории.

¹ Gassmann O. et al. Der Crowdsourcing-Prozess // Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. – 2010. – P. 21-44.

Вторым недостатком является сложность, связанная с применяемостью существующих моделей на практике. Так, менеджеры организаций, решившие использовать краудсорсинг в своей деятельности, не смогут выбрать подходящий для решения их задач вид краудсорсинга или допустят неудачу даже при правильно выбранном типе, т. к. классификации не описывают ключевые факторы использования того или иного типа краудсорсинга.

Для решения данных задач нами была построена авторская классификация видов краудсорсинга. Первая проблема полноты решается использованием принципа взаимоисключающих и совместно исчерпывающих понятий (ВИСИ, или более широко известный в англоязычной литературе, как MECE - mutually exclusive collectively exhausted)¹. Вторая проблема решается созданием классификации, состоящей из трех подклассификаций, каждая из которых решает определенную задачу, стоящую у менеджеров, организаторов краудсорсинга (подробнее ниже). Таким образом, нами была представлена классификация видов краудсорсинга по различным признакам (рис. 8).

1 Цель Какова итоговая цель проекта, для чего задумывается данный проект	2 Организатор Кто является организатором задачи и основным выгодоприобретателем от результата проекта	3 Мотивация Что мотивирует участников и организаторов участвовать в проекте
---	--	--

Рисунок 8 – Классификация видов краудсорсинга по различным признакам

Примечание: составлено автором.

Корневая классификация дает представление о том, какие вопросы стоят перед организаторами краудсорсинга, помогает взглянуть цельно на все подклассификации, которые составлены по принципу общих ключевых вопросов, то есть каждая из них отвечает на вопросы: зачем? (с какой целью проводится краудсорсинг), кто? (кто является организатором и участником) и

¹ Minto B. The pyramid principle: logic in writing and thinking. – Pearson Education, 2009.

как? (какую мотивацию и, соответственно, какую модель краудсорсинга мы будем использовать для проведения эффективного краудсорсинга). Давайте рассмотрим данные классификации:

1) по итоговой цели проекта (*изначально менеджер задает вопрос «Зачем, с какой целью мне организовывать краудсорсинг, и что я в итоге получу?»*. Именно на него отвечает данная классификация, показывая какой именно ресурс получил организатор от использования краудсорсинга, например, сбор идей или средств);

2) по организаторам (*инициатору интересно понять, как именно похожие типы организации использовали краудсорсинг, и кто будет являться выгодоприобретателем от организации и исполнителем*);

3) по мотивации организаторов и участников (для эффективного проведения важно четко определить, какой тип мотивации позволит провести краудсорсинг эффективно, то есть ответить на вопрос «как?»).

Перейдем к анализу первой классификации, а именно классификации по итоговой цели проекта (приложение Б). Цель любого краудсорсингового проекта заключается в использовании и получении определенного ресурса. Использование ресурса достаточно большого количества людей и организаций является обязательным условием краудсорсинга. Таким образом, можно выделить несколько ресурсов, которыми обладает социум. В частности: нематериальные, материальные и финансовые (приложение Б).

Новые сети, о которых говорилось в параграфах 1.1 и 1.2, возникшие благодаря Интернету и распространению персональных компьютеров, значительно сократили издержки для агрегации нематериальных ресурсов. Именно поэтому анализ будет начат с данного подтипа ресурсов классификации. Нематериальные ресурсы – это качества и свойства, которыми обладает человек вне зависимости от своего положения в обществе. Из нематериальных ресурсов можно выделить следующие:

1. Знание – уже известный человеку факт, процесс или другой тип информации.

2. Способность – качество человека, позволяющее ему выполнять определенные задачи и функции.

3. Мнение – точка зрения, основанная на собственных взглядах, сформированных человеком, в том числе под влиянием других людей.

Как будет показано далее, краудсорсинг использует каждое из данных качеств.

Выделяя основные особенности знаний социума, стоит обратить внимание на то, что общество обладает уникальным объемом информации, которым не владеет ни один индивид в отдельности. Именно поэтому использование ресурсов большого количества людей для создания базы знаний (библиотеки) показало себя настолько эффективным.

По форме построения баз знаний выделяют два типа краудсорсинговых площадок: библиотеки и экосистемы. Библиотеки – это организации, которые используют краудсорсинг для создания и систематизации знаний в информационные базы данных. Существуют два типа библиотек, которые работают на основе краудсорсинга: онлайн-ресурсы и энциклопедии; открытые хранилища готовых продуктов – результатов научных работ, исследований, патентов и цифровых информационных благ.

Помимо библиотек есть другой вид краудсорсинга, в котором используется знание социума – это экосистемы. Возможность получения дохода является в данном случае ключевым инструментом, привлекающим организаторов. Экосистемы – это такие краудсорсинговые сети, в которых большая группа людей или организаций применяет открытый готовый продукт для своих целей, а компания-организатор получает прибыль или выгоду за счет предоставленных пользователями данных, в основном за счет рекламы ¹. Подобные платформы создаются по нескольким ключевым причинам:

1. Продвижение собственных продуктов – компании, открывая свои

¹ Dutton W. H. (ed.). The Oxford handbook of internet studies. – Oxford University Press, 2013. – P. 158.

площадки, увеличивают осведомленность о своих услугах и качестве своих сервисов.

2. Получение информации – компании используют данные, загруженные пользователями, и добавляют их для своего собственного продукта или для персонализированной рекламы.

3. Получение доходов за счет рекламы на основе полученных данных – открытые платформы предполагают разрешение по отображению рекламы на сайте.

Социум, знание которого используется в экосистемах и библиотеках, берет на себя часть производственных функций компаний. Он помогает собирать информацию и систематизировать ее. Социум является в данном случае как производителем, так и потребителем информационных благ. Такой подход становится переворотным моментом в организации компании, в которых большую часть благ произвели сотрудники.

Помимо знаний социума, краудсорсинг позволяет пользоваться способностями большого числа людей. Говоря о способностях социума, невозможно пропустить разнообразие способностей человека. В одних краудсорсинговых проектах способности социума необходимы были для создания развивающегося продукта посредством вовлечения каждого пользователя в его создание. Так появились пиринговые проекты (от англ. Peering – «соседство»). Пиринг – это один из видов краудсорсинга, который подразумевает объединение больших групп людей для производства нематериального блага, для различных целей, например для производства различных открытых компьютерных программ и систем, для создания продуктов творческого труда (фильмов и музыкальных произведений).

В других проектах, так называемых идеагорах (идеагора - платформа для совместного обсуждения и выработки полезных инновационных решений), прибегали к навыкам и знаниям отдельного человека или группы людей среди

многих участников ¹. Идеаторы приносят выгоду обоим сторонам, участвующим в процессе. С одной стороны, заказчик выполняет поставленную задачу с экономией ресурсов, времени, избегая найма специалистов на полный рабочий день, с другой – миллионы людей находят альтернативный источник заработка вне зависимости от своего географического положения и получают необходимую автономию, не работая постоянно на одну определенную компанию.

Чтобы узнать потребности социума, достаточно опросить каждого или выполнить определенную репрезентативную выборку из его членов. До недавнего времени составление таких опросов было достаточно сложной задачей. С появлением интернета задача значительно упростилась. Краудсорсинг в данном случае необходим: 1) для помощи в принятии решения большой группой людей; 2) для прогнозирования будущих событий на основе выбора социума. Площадки для принятия решений – это платформы, использующие краудсорсинг на специальных интернет-сайтах, позволяющих коллективно принимать политические и другие решения.

Вторым типом краудсорсинговых площадок, основанных на мнении социума, являются рынки прогнозов – формы применения краудсорсинга, которые позволяют прогнозировать определенные события (результаты выборов, объемы продаж и др.) за счет платформы, организованной по типу финансовой биржи. Преимущество социума в данном случае находится в возможности предсказывать (или знать) будущее. Это происходит по двум причинам: во-первых, каждый отдельный человек создает настоящее, которое влияет на будущее². Во-вторых, социум как множество обладает большим объемом информации, чем любая группа экспертов, что позволяет ему точнее предсказывать будущие события. Например, политический рынок Айовы с

¹ Poetz M. K., Schreier M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? // Journal of product innovation management. – 2012. – Vol. 29. – № 2. – P. 245-256.

² Wu L., Brynjolfsson E. The Future of Prediction: How Google Searches Foreshadow Housing Prices and Sales // MIT Sloan School of Management. Cambridge, MA. 2009; McAfee A., Brynjolfsson E. Spotlight on Big Data // Harvard Business review. 2012. October. P. 64.

большей точностью предсказал победу Джорджа Буша-старшего над Майклом Дукакисом. Погрешность данной технологии, использующей краудсорсинг, составляла 0,1%, что значительно превышает точность экзит-поллов, которая составила 2,5%¹. Таким же образом другие компании строят «биржевые модели» для прогнозирования собственных продаж и определения стратегий².

Часть площадок работает на стыке всех данных направлений. К примеру, платформа для рейтингования работодателей Glassdoor учитывает и знания, и мнения сотрудников компании, что позволяет формировать более объективную картину на рынке труда.³

Помимо способностей, знаний и мнений людей, нами были выделены материальные ресурсы социума, применяемые для краудсорсинга, в частности, они позволили появиться экономике совместного использования (sharing economy).

Экономика совместного использования наиболее активно проникает в автомобильную отрасль и недвижимость. Люди пользуются своим личным автомобилем неэффективно, в среднем около двух часов в день. Машины, которые стоят в пробках или которые остаются припаркованными около работы, простаивают. Экономика совместного использования создает новые отношения, в которых «владельцы обращаются к онлайн-площадкам, для того чтобы капитализировать неиспользуемую часть принадлежащего им имущества, а потребители скорее арендуют то, что им нужно, у частных лиц, чем купят или арендуют у компаний»⁴.

С другой стороны, также необходимо выделить финансовые ресурсы, которые нашли применение в краудсорсинге. Краудфандинг, как ранее уже

¹ Berg J., Forsythe R. Result from dozen years from elections future market research // College of Business Administration University of Iowa. 2000.

² Ibid. P. 214-215.

³ Dabirian A., Kietzmann J., Diba H. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding // Business horizons. – 2017. – Т. 60. – №. 2. – С. 201

⁴ Герон Т. Экономика будущего: как сервисы вроде Airbnb меняют потребительские привычки // URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/internet-i-svyaz/233876-ekonomika-budushchego-kak-servisy-vrode-airbnb-menyayut-potrebite> (дата обращения: 04.08. 2017). – 2015.

было отмечено – это разновидность краудсорсинга, в котором используется один из ресурсов социума - финансовые средства. Система краудфандинга позволяет гражданам и организациям собирать средства на определенные нужды, например на проведение политической кампании, запись музыкального альбома, реализацию бизнеса или научной идеи и многое другое.

Таким образом, автором была описана первая классификация краудсорсинга, отвечающая на вопросы итоговой цели проекта и которая может удобно применяться в практической деятельности. Данная классификация станет для исследования базовой – в дальнейшем мы будем сравнивать уже выделенные виды краудсорсинга с учетом других признаков.

Перейдем к рассмотрению второй классификации и проанализируем краудсорсинг с точки зрения различных организаторов краудсорсинговых платформ. Данная классификация стала второй, так как после выбора типа ресурсов инициатору краудсорсинга важно понять, как краудсорсинг был использован в организациях определенного типа. В данной классификации мы будем опираться на виды краудсорсинга, выделенные в первой классификации, отмеченные выше. Было сформировано предположение, что между государством и организациями (в том числе коммерческими и некоммерческими) могут быть различия по использованию различных видов краудсорсинга. Основными сторонами, взаимодействующими в рамках краудсорсинга, являются государство, организации и общество в целом. Общество участвует во всех типах краудсорсинга, так как его неучастие противоречит самому определению термина.¹ Также было предположено, что для различных сторон свойственны различные стратегии управления и менеджмента, а также различная гибкость и готовность к изменениям. Данная типологизация поможет точнее понять, какие краудсорсинговые элементы лучше приживаются в том или ином институте, что поможет менеджерам

¹ Хау Д. Указ. соч. – С. 73.

лучше интегрировать краудсорсинг в существующие структуры предприятий или государства.

Идеи краудсорсинга были разработаны и первоначально применены в частном секторе, сначала в творческих отраслях, а затем и во многих других. Гораздо позже правительственные учреждения начали экспериментировать с краудсорсингом, стремясь собирать от граждан информацию, знания, мнения и идеи, касающиеся различных социальных проблем ¹. Объединяет государство и организации то, что оба типа организаторов активно используют такие виды краудсорсинга, как рынок прогнозов, блокчейн-площадки, краудфандинг и библиотеки ². Стоит отметить, что бизнес использует уже перечисленные виды краудсорсинга более активно, чем государства – администрации государств, тем не менее, так же активно, как и бизнес, используют идеаторы и площадки для принятия решений для получения новых идей и валидации решений государства. Для государства выделяется два типа участия в краудсорсинге – активное (когда сами государственные органы инициируют поиск решения задачи) и пассивное (когда государство собирает данные и идеи по вопросу, инициированному самими жителями) ³. Остальные виды краудсорсинга пока не были использованы государством. Так, использование пиринга в публичном управлении остается лишь теоретической концепцией, ограниченной высокими рисками, связанными с переводом правительственных механизмов в среду, подобную открытому исходному коду. ⁴ Аналогичная ситуация наблюдается с экосистемами, которые формируются путем объединения различных организаций – государство занимает надзорную роль,

¹ Nam T. Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0 //Government Information Quarterly. – 2012. – Т. 29. – №. 1. – С. 17

² Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Указ. соч.

³ Loukis E., Charalabidis Y. Active and passive crowdsourcing in government //Policy practice and digital science. – Springer, Cham, 2015. – С. 263-264.

⁴ Rushkoff D. Open source democracy: How online communication is changing offline politics. – Demos, 2003.

управляя экосистемами с точки зрения антимонопольного законодательства.¹ На основе проведенного анализа была составлена типологизация по различным организаторам краудсорсинга (см. рис. 9).

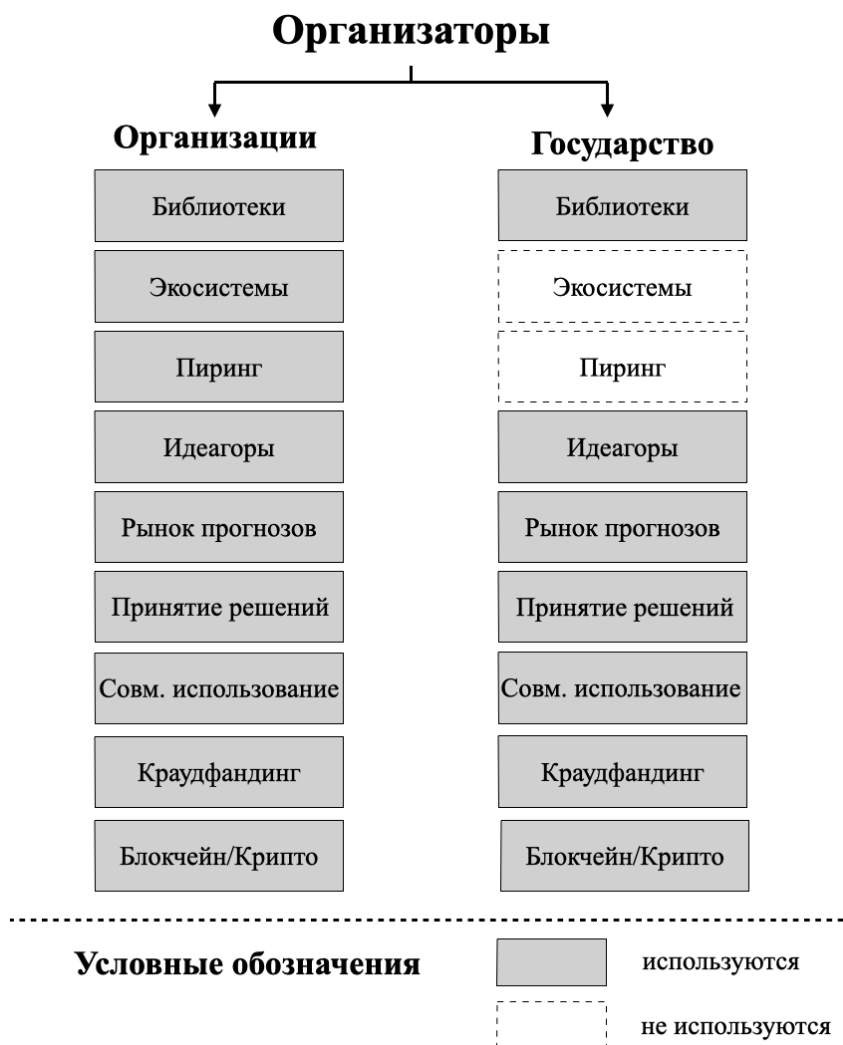


Рисунок 9 – Классификация по различным типам организаторов

Примечание: составлено автором.

Из типологизации следует, что государство пока менее активно прибегает к краудсорсингу по сравнению с частными компаниями и независимыми организациями, скорее всего это происходит из-за того, что государственные органы являются менее гибкими. Государство управляется небольшой группой индивидов, которые, как принято считать, являются

¹ Entrepreneurial ecosystems and the role of government policy // The Conversation: сайт. URL: <https://theconversation.com/entrepreneurial-ecosystems-and-the-role-of-government-policy-35809> (дата обращения 10.05.2020).

профессионалами своего дела. Безусловно, чиновники обладают определенным уровнем знаний по управлению государством, но их знаний не всегда бывает достаточно для принятия объективных и лучших решений: часто решения принимаются по вопросам, малоизвестным для чиновников. Правительство – это набор представителей интересов народа. Тем не менее значительная часть чиновников знает недостаточно много о потребностях народа, а незнание реальных потребностей граждан ведет к искажению действительности в глазах государственного аппарата, что приводит к изданию необъективных или неприоритетных законов.

Решить данную проблему можно за счет создания википравительства. Вики-правительство – это элемент правительства или его части, который активно использует краудсорсинг в своей деятельности для демократизации управления. Вики-правительство позволяет привлечь население к управлению государством, в том числе профессионалов своего дела. «Потенциал вовлечения людей в принятие решений на уровне правительства – это вопрос предоставления власти каждому человеку»¹. Вики-правительство будет подробнее рассмотрено в следующем разделе.

Третьей типологизацией в нашей классификации является типологизация по мотивации участников и организаторов. Как уже было отмечено в части работы по анализу краудсорсинга с точки зрения психологии группы, краудсорсинг предполагает групповую работу и модель поведения участников, значит необходимы особые подходы к их мотивации.

В сообществах, применяющих краудсорсинг, всегда присутствуют две стороны: участники (социум) и организаторы. По нашему мнению, очень важно изучить мотивацию каждой из сторон в различных типах краудсорсинга. Это связано с тем, что краудсорсинг как новый метод производства часто использует бесплатный труд людей. Кроме того, как было установлено ранее, некоторые компании и организации, которые пользуются

¹ Новек Б. Указ. соч.

краудсорсингом, также могут действовать на некоммерческой основе, преследуя нематериальные интересы. Такая постановка вопроса противоречит определению homo economicus¹, типичного представителя экономической среды, который действует лишь из желания получения прибыли, что может говорить о развитии человеческого потенциала. С другой стороны, некоторые краудсорсинговые площадки помогают коммерческим компаниям активно развиваться на рынке, а многие участники сообществ получают доход за участие и предложенные идеи. Из этого следует, что для каждой из сторон существуют различные мотивы участия в подобных площадках, которые иногда меняют типичное представление о компаниях и экономических агентах. Данная часть будет посвящена анализу экономической и неэкономической мотивации каждой из сторон в предложенной типологизации краудсорсинга.

Анализ базируется на всех примерах, найденных автором по каждому из видов краудсорсинга, подробнее рассмотренных в части работы 2.1. Для упрощения типологии было выбрано пять категорий:

1. Экономическая мотивация для участников и организаторов.
2. Экономическая мотивация для участников и неэкономическая мотивация для организаторов.
3. Неэкономическая мотивация для участников и экономическая мотивация для организаторов.
4. Неэкономическая мотивация для участников и организаторов.
5. Золотая середина – проекты, которые могут быть использованы в коммерческих и некоммерческих интересах. То есть в данных видах краудсорсинга участники и организаторы могут преследовать как экономические, так и неэкономические цели.

Прежде чем перейти к анализу отдельных категорий в данной

¹ Mill J.S., Backhouse R.E. On the Definition of Political Economy; and of the Method of Investigation Proper to It: Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy (1844); On the Logic of the Moral Sciences: a System of Logic (1856). – Routledge, 1997.

типологии, необходимо учесть тот факт, что различные виды краудсорсинга могут быть использованы для разных целей, а значит быть частью коммерческих и некоммерческих проектов.

Также стоит указать, что в данной схеме виды краудсорсинга соответствуют категориям по матричному приблизительному признаку, то есть если вид попал в категорию, это означает, что при прочих равных данному типу краудсорсинга свойственна определенная мотивация участников и исполнителей. Давайте подробнее рассмотрим каждую из категорий.

К первой категории (экономическая мотивация для участников и создателей) можно отнести платформы, действующие согласно правилам экономики совместного использования, которые созданы для получения компаниями прибыли (airbnb, lyft и другие). Действительно, организаторы и участники не скрывают своей коммерческой направленности в данных платформах. Участники также получают доходы с предоставленной собственности.¹ Аналогично сюда помещаются и блокчейн проекты, где каждый из участников и сами организаторы получают прибыль, так как компьютерные мощности необходимо содержать на определенные финансовые средства.²

Ко второй категории (экономическая мотивация для участников и неэкономическая мотивация для создателей) относятся краудсорсинговые проекты, созданные в некоммерческих целях, но на которых участники получают доход за свою деятельность. К таким необычным экономическим формациям можно отнести пиринговые сети, которые организуются создателями для неэкономических целей (создание более эффективной операционной системы, уменьшение зависимости от платного программного обеспечения и др.), но в итоге используются участниками для коммерческих

¹ Airbnb made \$93 million in profit on \$2.6 billion in revenue, but an internal clash sent the CFO out the door // URL: (дата обращения: 04.08.2018).

² Crosby M. et al. Blockchain technology: Beyond bitcoin // Applied Innovation. – 2016. – Т. 2. – №. 6-10. – Р. 5-20.

интересов.¹ Более 80% участников таких сетей работают в компаниях, которые коммерциализируют открытые платформы. Стоит сказать, что часть участников пиринговых сетей все же преследует некоммерческие интересы, и на некоторых проектах, особенно связанных с творческой деятельностью, таких участников большинство.

К третьей категории (экономическая мотивация для создателей и неэкономическая мотивация для участников) относятся проекты, в которых краудсорсинг может быть использован для получения прибыли без финансового вознаграждения для его участников. Подобного принципа придерживаются создатели экосистем. Такие компании, как Google, открывают собственные платформы для коммерческого и некоммерческого использования, всегда получая дополнительную прибыль. Аналогично социальные сети дают участникам возможность получать и предоставлять информацию и данные, одновременно сообщая свои персональные данные для социальных сетей. Данные используются для получения прибыли через персонифицированную рекламу.

В четвертой категории (неэкономическая мотивация для создателей и участников) необходимо расположить часть краудсорсинговых проектов, существующих благодаря тому, что участники и организаторы преследуют неэкономические цели – такие краудсорсинговые площадки часто оказывают значительное влияние на неэкономические факторы: повышение уровня образования, перераспределение доходов, благотворительность и другие. Это влияние часто настолько значительно, что участники и организаторы готовы использовать собственное время и ресурсы для развития подобных платформ.

Примерами таких проектов могут служить библиотеки, подобные Википедии и торрент-базам данных, которые появляются из-за того, что существует потребность в знаниях и в информации. Для организаторов

¹ Zemlin J. Who Says You Can Make Money with Open Source? // Linux: сайт. 30.06.2011 <https://www.linux.com/news/featured-blogs/158:jim-zemlin/464045:who-says-you-cant-make-money-with-open-source> (дата обращения: 30.01.2018).

библиотек ключевым драйвером для их создания служит миссия демократизации знаний и информации. Большинство участников также придерживаются данного видения. Тем не менее, главным драйвером для них служит фактор признания со стороны общественности и осознание собственной компетентности в определенном вопросе.

Площадки для принятия решений, в основе которых лежит идея демократизации решений и создания метода принятия лучших решений, также в большинстве своем организуются благодаря неэкономическим побуждениям. В основном, данный вид краудсорсинговых площадок существует благодаря государственными ведомствами или организациями, активно участвующими в лоббировании отдельных политических вопросов. Участники площадок по принятию решений открыто заявляют свою позицию на этих площадках, реализуя свою политическую роль избирателя.

Рынок прогнозов также использует экономическую и неэкономическую мотивацию. Для новых бирж прогнозов организаторы могут действовать без экономической инициативы, например, их ключевой целью может быть определение победителя ближайших выборов. Участники таких бирж всегда получают материальное вознаграждение за правильное определение победителя.

Отдельно стоит остановиться на пятой категории. Для отдельных видов краудсорсинга даже при прочих равных может присутствовать как экономическая, так и неэкономическая мотивация для участников и организаторов. Краудфандинговые платформы могут быть организованы как для коммерческих целей (для старта компании и сбора дополнительных инвестиций), так и для некоммерческих (помощь пострадавшим в результате экологической катастрофы, сбор средств на благотворительность). Участники краудфандинговых площадок могут также преследовать экономические и неэкономические интересы: капиталовложения могут быть направлены на стимулирование, развитие бизнеса без обратных инвестиций и с обратными инвестициями. Краудфандинг может включать кредитование одними

участниками других – строго экономическая мотивация для обеих сторон. Идеагоры – еще один вид платформы, который попадает как под коммерческие, так и под некоммерческие интересы. Проекты подобные Amazon Mechanical Turk собирают работодателей с одной стороны и специалистов с другой – обе стороны преследуют финансовые интересы. С другой стороны, идеагоры организуются вокруг научных задач, привлекая ученых и любителей для их решения без материального вознаграждения.

Как результат нами была сформирована типология различных видов краудсорсинга по мотивации участников и организаторов (рис. 10).



Рисунок 10 – Классификация по мотивации участников краудсорсинговых площадок

Примечание: составлено автором.

Следует заключить, что краудсорсинг несмотря на свой публичный бренд некоммерческого метода, главным образом приобретенным из-за Википедии, все же является очень разносторонним методом привлечения ресурсов с точки зрения мотивации. Здесь есть виды, которые главным образом используют материальную мотивацию, как для организаторов, так и

для участников и полные противоположности и смешения разных видов мотивации. Кроме того, часть видов краудсорсинга нельзя достаточно четко отнести к определенному типу, поэтому они попали в «золотую середину». Организаторам, использующим тот или иной вид краудсорсинга, стоит учитывать данную классификацию для корректной организации краудсорсинга, ведь верная мотивация является важным элементом успеха краудсорсинга. Данный аспект будет подтвержден в части работы 2.2.

Таким образом, в первой главе нами были рассмотрены три стороны краудсорсинга: было сформировано определение краудсорсинга через его историческое развитие, альтернативные трактовки и эволюцию термина; был проведен анализ краудсорсинга с точки зрения фундаментальных наук, а именно менеджмента и теории управления предприятием; проведена систематизация практики применения краудсорсинга, создав классификация видов краудсорсинга по различным признакам. Теперь, когда базовые понятия определены и система координат ясна, перейдем к практической стороне вопроса, углубившись в анализ различных кейсов использования краудсорсинга в РФ и мире с точки зрения возможностей его использования в управлении организацией.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Исследование кейсов использования краудсорсинга в мире

Для понимания перспектив краудсорсинга необходимо описать и проанализировать современные примеры/кейсы его использования.

Прежде чем перейти к анализу определенных примеров краудсорсинга, определим типы организаций, которым свойственно применять краудсорсинг. Исходя из базового определения Д. Хау, краудсорсинг «является процессом, в котором компания переносит определенные функции, которые до этого возлагались на сотрудников и поставщиков, на неопределенное, достаточно большое количество людей в формате открытого запроса»¹, можно выделить два ключевых свойства организаций, которым должен быть выгоден и характерен краудсорсинг. Во-первых, в силу новизны метода, это должны быть инновационные компании. Инновации – это «конечный результат научно-технического или иного творчества, приводящего к существенному изменению жизнедеятельности человека, общества, природы»². То есть инновационная организация – это такая организация, которая обладает предрасположенностью к инновационной деятельности, и которая создает инновации на регулярной основе. Среди инновационных организаций можно выделить те, которые уже сформировались на рынке и которые постоянно используют новые инструменты в работе, либо молодые компании, которым в целом свойственна большая инновационность в силу меньшей сформированности процессов. Следовательно, пользуясь классификацией Адизеса, можно утверждать, что краудсорсинг больше присущ компаниям, находящимся на жизненном цикле между стадиями юности и стабильности, не

¹ Хау Д. Указ. соч.

² Вилинов А. М. Инновация // Большая российская энциклопедия. Электронная версия (2016); <https://bigenc.ru/economics/text/2012242> (дата обращения: 21.05.2019).

исключая данные стадии¹. Безусловно, краудсорсинг встречается и за рамками данных стадий, но наше предположение заключается в том, что вероятность успешного применения вне данных стадий существенно ниже. Во-вторых, использование большого количества людей предполагает в первую очередь продукт, работающий на потребительский рынок (B2C – business-to-customer). Так как в данном случае компании не надо скрывать суть продукта, проще контролировать интеллектуальную собственность и существует меньший ценз профессионализма, в отличие от компаний, поставляющих продукцию для других организаций, будь то компании (B2B – business-to-business) или государства (B2G – business-to-government). Как следствие, краудсорсингом также можно воспользоваться на более сложных рынках, например, в компаниях-платформах или экосистемах, работающих по цепочкам B2B2C или B2G2C, т. е. в организациях, продукт деятельности которых адресован в конечном счете потребителям. Следовательно, краудсорсинг более эффективно используют инновационные компании. Среди инновационных чаще можно встретить его среди компаний, работающих на потребительский рынок, или среди платформ (подробнее о них далее в работе).

Для анализа примеров использования краудсорсинга мы предлагаем опираться на авторскую классификацию видов краудсорсинга из части 1.3. Это позволит систематически проанализировать различные кейсы и не упустить примеры из самых разных отраслей.

В первую очередь будем опираться на классификацию по типам ресурсов. Так, с точки зрения нематериальных ресурсов, в частности знаний, были выделены библиотеки и экосистемы.

Самой известной библиотекой, прибегающей к краудсорсингу, на данный момент является уже упоминаемая Википедия. Вторым направлением развития таких библиотек являются площадки, агрегирующие научные работы и исследования. Проект arXiv - первый бесплатный архив, на котором ученые

¹ Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

смогли открыто публиковать свои труды. В arXiv также начали принимать участие рецензенты статей. В данный момент на ресурсе собрано более 700 тыс. статей¹.

В целом появление различных библиотек является результатом: а) возникновения новых инструментов, таких как wiki, сеть Интернет и др.; б) изменения экономики, в которой скорость создания инноваций увеличивается, а текущая инфраструктура, в частности патентная идеология, не справляется с возрастающей скоростью инноваций и замедляет ее. Краудсорсинг в данном случае выступает механизмом, уменьшающим сопротивление и увеличивающим эффективность привычных экономических механизмов. С появлением технологии блокчейна, которая позволяет хранить информацию в распределенных системах, краудсорсинговые библиотеки стали применяться для решения проблем отношения собственности, например для хранения информации о правах на музыкальные композиции² или о правах для кадастрового учета недвижимости³.

Что касается примеров экосистем, то здесь ярко представлены продукты компании Google, например, Google Maps – это географические карты местности, на которые в несколько слоев нанесены объекты (объекты, созданные человеком: здания, мосты, организации; природные объекты: моря, реки, горы и т. д.). Любая организация может воспользоваться этими данными для отображения карт на своем сайте. Организации могут также накладывать собственную информацию на карты Google, например цена продаваемых агентством квартир. Экосистемы также используются в некоммерческих целях, например для отображения криминальной обстановки в городе⁴.

Кроме знаний социума в краудсорсинге также могут реализовываться

¹ arXiv: сайт. URL: <http://arxiv.org> (дата обращения: 02.02.2017).

² Dickson B., Blockchain could completely transform the music industry // VentureBeat: электрон. издание. <https://venturebeat.com/2017/01/07/blockchain-could-completely-transform-the-music-industry/> (дата обращения 06.09.2019).

³ Дубровский В.Ж., Хуснутдинова О.И. Опыт зарубежных стран в организации системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости // Экономическое, социальное и духовное обновление как основа новой индустриализации России. – 2017. – С. 30-37.

⁴ Новек Б. Указ. соч. – С. 356.

творческие особенности людей. В частности, так происходит в пиринговых сетях. Одним из самых ярких примеров пиринга являются системы открытого программного обеспечения. Продукт GNU/Linux, один из результатов работы над открытым ПО, используется на персональных компьютерах (доля рынка 1,6%)¹, игровых приставках, встроенных устройствах, на суперкомпьютерах и серверах. Система Linux внедрена более чем в 95% из 500 самых быстрых суперкомпьютеров ² . Миллионы программистов со всего мира совершенствуют программу, значит для разработки открытого кода действительно используется краудсорсинг. Важно отметить, что менее 20% из разработчиков делают работу на безвозмездной основе³. Следовательно, новая экономика приносит материальную ценность и ее авторам. Они получают материальное вознаграждение за разработку кода, который находится в открытом доступе. Участники, которые приносят ценность, выигрывают не только за счет периодических материальных вознаграждений – многие устраиваются на работу в лучшие компании, которые внедряют открытый код. За счет того, что код используется повсеместно, программисты, которые в нем разбираются, становятся обладателями уникальных знаний и, в итоге, конкурентных преимуществ. Материальная сторона вопроса не является единственным драйвером для участников. Многими разработчиками и, конечно, основателями направления открытого ПО движет также нематериальное вознаграждение – это желание помочь общественности, возможность применить собственные знания, развитие профессиональных навыков.

Как следствие, система динамически развивается, становясь выгодным инструментом как в руках частных компаний, предлагающих собственные решения на рынке (компании могут изменять открытый код и

¹ Мосеев В. Система переходного периода // Сnews: электрон. изд. 03.03.2014

<http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2014/03/03/562845> (дата обращения: 30.01.2017).

² Operating system Family // Top 500 supercomputers: сайт. URL: <http://www.top500.org/statistics/details/osfam/1> (дата обращения: 30.01.2017).

³ 75% of Linux code now written by paid developers // APCmag: сайт. URL: <http://apcmag.com/linux-now-75-corporate.htm> (дата обращения: 30.01.2014).

коммерциализировать его при определенных условиях), так и для частного бизнеса, нуждающегося в серверной системе и который не может себе позволить платные решения от других компаний. Каждый участник сообщества, работающий над данной программой (будь то компания IBM или отдельный человек), совершенно бесплатно развивает систему, предоставляя свою работу в открытый доступ. Компании получают прибыль за счет поддержки открытого программного обеспечения, а также его установки на сервера и суперкомпьютеры¹. Таким образом, все стороны выигрывают от взаимодействия².

Успех системы Linux и других пиринговых проектов, по нашему мнению, стал возможным благодаря краудсорсингу. Используя способности социума, сеть, в которую входят крупнейшие корпорации мира, такие как IBM, Hewlett-Packard, Google, Rad Hat, и лучшие программисты со всего мира решили задачу создания лучшей программы на рынке. Это сообщество оказалось эффективней всех частных компаний, работающих над конкурирующими между собой продуктами. Данный принцип в полной мере символизирует закон Джойса (Билл Джойс – основатель компании Sun Microsystems) – «независимо от того, кто вы, самые умные люди работают на кого-то другого»³.

Кроме Linux при помощи пиринговых сетей люди создают совместные продукты творчества. Например, фильм Life In A Day⁴ был снят только из видеороликов, которые присылали тысячи пользователей со всего мира. Каждый из участников поделился видео с запечатленными обычными событиями из повседневной жизни. Автор фильма Ридли Скотт смонтировал лучшие отрывки в фильм, который посмотрело более 14 млн человек. Фильм

¹ Zemlin J. Who Says You Can Make Money with Open Source? // Linux: сайт. 30.06.2011 <https://www.linux.com/news/featured-blogs/158;jim-zemlin/464045:who-says-you-cant-make-money-with-open-source> (дата обращения: 30.01.2018).

² Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Указ. соч. – С. 167.

³ Панельная сессия. Применение технологий краудсорсинга в бизнес процессах и государственном управлении // Результаты панельной сессии АО «Институт экономических исследований»: документ. URL: <http://www.economy.kz/ppt/5/kraudsorcing.doc> (дата обращения: 30.01.2017).

⁴ Life in a Day // YouTube: сайт <https://www.youtube.com/user/lifeinaday> (дата обращения 06.09.2019).

о том, насколько интересна и ценна жизнь каждого и насколько люди, которых разделяют тысячи километров, похожи друг на друга.

Творческие способности социума также используются в идеагорах, которые отличаются от пиринговых сетей тем, что решают потребности отдельных компаний на открытой площадке, удовлетворяя запрос отдельных компаний. В ходе систематизации нами были выделены идеагоры двух видов: 1) для решения определенных задач; 2) для выполнения работы. Первый вид отличается от второго тем, что для него неизвестен способ выполнения задачи. Например, компания InnoCentive, которая относится к идеагорам первого типа, предоставляет площадку, на которой самые крупные корпорации публикуют собственные задачи и проблемы в научно-исследовательской сфере. Участники сообщества — это профессионалы и любители в таких областях, как физика, химия и др.¹ Такие компании, как Procter & Gamble, Reuters, Accenture решают свои задачи намного быстрее и дешевле при помощи идеагор². В частности, в создании продуктов Procter & Gamble, которые присутствуют на ваннных полках 70% людей в развитых странах, с 40-процентной вероятностью принимали участие сотни людей, не являющихся сотрудниками P&G, т. е. многие из нас уже участвуют в экспериментах, построенных на основе краудсорсинга, не зная об этом³.

Идеагоры второго типа также организованы подобным образом. Например, Amazon Mechanical Turk⁴ — это «краудсорсинговая система, которая позволяет заказчикам распределять работу на большую группу исполнителей. Работа разбивается на простые, единичные задачи, за выполнение которых пользователи получают вознаграждение»⁵. В основном это задачи, трудно выполнимые для компьютеров, но легко исполнимые

¹ Innocentive: сайт. URL: <http://www.innocentive.com> (дата обращения: 30.01.2017).

² Huston L. Sakkab N. Connect and develop // Harvard business review. — 2006. — Vol. 84. — № 3. — P. 58-66.

³ Ibid.

⁴ Paolacci G., Chandler J., Ipeirotis P. G. Running experiments on amazon mechanical turk. — 2010.

⁵ Бакаленко А.В. Эволюция представлений о краудсорсинге: мировой и российский опыт // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2018. — Т. 19. — № 2. — С. 56

людьми (например, сортировка фотографий)¹.

Аналогичным примером является работа компании Waze, которая использует отчеты миллионов своих пользователей для своевременного информирования остальных клиентов о ситуации на дорогах². Система Waze позволяет не только уменьшать количество заторов за счет изменения решений другими клиентами, но и через информирование официальных региональных властей. Проект ССР (Connected Citizens Program)³ уже приносит свои плоды по всему миру, соединив 500 партнеров и более 2 млрд жителей. При помощи данного проекта муниципальные власти уменьшают и оптимизируют трафик, к примеру муниципалитет бельгийского города Гент уменьшил пробки в центре города на 40%⁴, а власти Рио-де-Жанейро сократили количество утренних заторов более чем на 23%⁵. За данную активность проект Waze удостоился высокого 28 места в списке самых инновационных компаний 2018 г. по версии Fast Company⁶.

Идеагоры также могут организовываться вокруг нетривиальных задач. К примеру, Arcbazar представляет из себя площадку, на которой компании превращают собственные заказы в конкурсы для дизайнеров⁷. Победитель конкурса определяется самим заказчиком – это лучший продукт, который затем используется заказчиком. Подобные решения могут уменьшить издержки для развития и поддержки малых инновационных предприятий⁸, позволяя привлекать к работе специалистов на временной, а не постоянной основе.

Идеагоры для выполнения работы действуют как альтернативные рынки

¹ Barr J., Cabrera L. F. AI gets a brain // Queue. – 2006. – Vol. 4. – № 4. – P. 24.

² Waze: сайт. URL: <https://www.waze.com/ru/> (дата обращения: 30.01.2018).

³ Connected Citizens Program // Waze: сайт. URL: <https://www.waze.com/ru/ccp> (дата обращения: 30.03.2018).

⁴ Reducing traffic in Ghent city center // Waze: сайт. URL: https://www.waze.com/ru/ccp/casestudies/reducing_traffic_in_ghent_city_center (дата обращения: 30.03.2018).

⁵ Improving the Road to Rio // Waze: сайт. URL: https://www.waze.com/ru/ccp/casestudies/improving_the_road_to_rio (дата обращения: 30.03.2018).

⁶ Most Innovative Companies: Waze // FastCompany: сайт. URL: <https://www.fastcompany.com/company/waze> (дата обращения: 30.03.2018).

⁷ Arczabar: сайт. URL: <http://www.arcbazar.com> (дата обращения 22.01.2017).

⁸ Головина А.Н., Завьялова Н.Б., Сагинова О.В. Система мониторинга малых инновационных предприятий в Свердловской области // Российское предпринимательство. – 2012. – № 22.

трудоустройства. Такие платформы, как oDesk, Clickworker, Freelance сводят потребителей рынка труда, которым необходимы специалисты на короткий или среднесрочный промежуток времени, и поставщиков данных услуг – профессионалов и любителей, которым необходимы временная работа или подработка. На платформе oDesk в данный момент зарегистрировано более 2,5 млн профессионалов и более 500 тыс. компаний и клиентов, нуждающихся в рабочей силе¹.

Таким образом, идеаторы приносят выгоду обеим сторонам, участвующим в процессе. С одной стороны, заказчик выполняет поставленную задачу с экономией ресурсов, времени, избегая найма специалистов на полный рабочий день, с другой – миллионы людей находят альтернативный источник заработка вне зависимости от своего географического положения и получают необходимую автономию, не работая постоянно на одну определенную компанию. Участники сообществ получают материальное вознаграждение, а также возможность применить свой потенциал знаний в науке, увлечение которой для многих является хобби. Повышение эффективности производства, возникающее в данном случае, ведет к экономии на издержках, а значит создает потенциал роста относительно конкурентов. Стоит сказать, что идеаторы не подходят для решения всех задач. Так, покупатели не подскажут направление деятельности фирмы и не посоветуют продукт, который им нужен.

Краудсорсинг также использует социум с точки зрения определения его мнения. Перейдем к рассмотрению примеров площадок для принятия решений. Одним из таких примеров может служить платформа Focus The Nation². Она была основана для привлечения активистов и лоббирования идей создания устойчивой системы энергообеспечения в США на основе альтернативных источников энергии. Площадку поддерживают крупная

¹ Boudreau K., Lakhani K. Using the Crowd As The Most Innovation Partner / Harvard Business Review. 2013. April. P. 68.

² Focus The Nation: сайт. URL: <http://www.focusthenation.org> (дата обращения: 17.02.2017).

энергетическая компания Portland General Electric Co и министерство энергетики США¹.

Подобные краудсорсинговые платформы для принятия решений появляются и в других странах. После финансового и экономического кризиса в Исландии в стране началась работа над текстом новой Конституции. Процесс в значительной степени был основан на использовании краудсорсинга. Изначально 950 граждан, выбранных произвольным образом из государственного реестра, должны были собрать собственные идеи для Конституции². Из этих идей, выбранных населением, 25 граждан, среди которых были представители университетов, школ, фермерских хозяйств, музыкальной индустрии и других направлений, написали Конституцию при поддержке профессиональных юристов и политиков³. Документ прошел этап референдума, на котором была определена полная поддержка документа со стороны граждан Исландии – более 70% проголосовали за принятие данной Конституции как ключевого свода законов в стране⁴.

На примере Исландии можно также разобрать нежелание правительства меняться под давлением общественности. Смена парламента в 2012 г. привела к смещению процесса согласования документа, одобренного более 70% граждан, – самые богатые и влиятельные семьи Исландии почувствовали негативное влияние краудсорсинга на себе и всячески лоббировали принятие Конституции. Если требование общественности полностью игнорируются и у граждан есть альтернативные инструменты влияния, гражданское общество начинает пользоваться данными инструментами. Например, недавние события на Украине подтверждают этот тезис. Оппозиция в лице общественности

¹ Giegerich A. Focus the Nation shuts down during 'gap year' to reevaluate growth, future // Sustainable Business Oregon: сайт. URL: <http://sustainablebusinessoregon.com/articles/2013/11/focus-the-nation-to-take-a-gap-year.html?page=all> (дата обращения 22.01.2017).

² Gylfason T. Democracy on ice: a post-mortem of the Icelandic constitution // OpenDemocracy: сайт. URL: <http://www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/thorvaldur-gylfason/democracy-on-ice-post-mortem-of-icelandic-constitution> (дата обращения 22.01.2014).

³ Constitutional Assembly Elects Appointed to Council // Iceland Review Online: сайт. URL: <http://icelandreview.com/news/2011/02/25/constitutional-assembly-elects-appointed-council> (дата обращения 22.01.2017).

⁴ McCarthy S. Utopia Lost: Lessons From Iceland // Blog of London School of Economy: сайт. URL: <http://blogs.lse.ac.uk/constitutionuk/2014/01/21/utopia-lost-lessons-from-iceland/> (дата обращения 22.01.2017).

сумела систематизировать данные о событиях в стране и объединить всех участников в одно информационное поле. Действуя открыто¹, оппозиция держала всех участников в курсе событий, могла оперативно менять свои действия и находила новую поддержку. Правительство, которое действовало закрыто, подавало неоднозначные сигналы общественности, поэтому общественность направила свои силы в сторону оппозиции.

В период пандемии COVID-19 актуальность краудсорсинга для решения различных задач, стоящих перед государственными службами, становится еще выше. В данный кризисный период использование краудсорсинга подтверждается рядом факторов – аппараты министерств и ведомств работают на пределе, наблюдается высокая скорость изменений социума в целом, а также появляется мотивация населения к внесению личного вклада в борьбу с пандемией и ее последствиями. Возможно одной из причин распространения негативных отношений к обязательной вакцинации и QR-кодам среди населения стал отказ от использования краудсорсинга для продвижения действий, необходимым для государства.

Исходя из этого, можно выделить следующие варианты использования интеллектуального ресурса социума и бизнеса посредством краудсорсинга:

- 1) поиск идей для оптимизации работы отдельных направлений госсектора;
- 2) поиск эффективного решения поставленной задачи с минимальными издержками (оперативные задачи государственного и частного сектора; задачи, требующие детальной проработки);
- 3) поиск предприятий, готовых наладить (переориентировать) производство готовых товаров/комплектующих под потребности государства и бизнеса;
- 4) волонтерские платформы.

¹ Maidan Chronicles: сайт. URL: <http://maidanchronicles.com/> (дата обращения: 10.10.2013).

Например, проект канадского правительства «Call to action»¹ предусматривает поиск производителей товаров для предотвращения эпидемии, платформа госсектора Индии «COVID 19 Solution Challenge» для поиска идей для борьбы с пандемией на государственном уровне². Идеи принимаются как от частных, так и от юридических лиц, в том числе предприятий. На платформе нет определенных рамок участия. Авторы лучших предложений получают вознаграждение в размере от 25 тыс. руб. до 1 млн руб. и возможность внедрить идею на государственном уровне. В Бразилии подобная платформа получила название «COVID-19 Challenge», которая была создана частной горнодобывающей компанией Vale S.A.³ Так как на данных платформах уже заявлены сотни идей, можно сделать вывод, что организация данных платформ уже является успешной, так как она как минимум повысила уровень осведомленности о специфических вызовах, стоящих перед странами, среди населения, а опыт проектов подобных Wiki-правительству доказывает возможность поиска действительно ценных идей посредством использования краудсорсинга.

Перейдем к рассмотрению вопроса мнения социума. Для определения мнения социума и аллокации власти, в том числе для создания ощущения легитимности, некоторые компании прибегают к краудсорсингу для выборочного уточнения мнения социума.

Переходя к материальным ресурсам социума, важно рассмотреть экономику совместного использования. Так, подобно новым компаниям в индустрии такси и прокатной отрасли, возникают сервисы, агрегирующие предложения по сдаче жилья. При помощи Airbnb собственники могут сдавать свое жилье на определенное время. В 2010 г. проект стал международным, и число заказов выросло до 750 тыс. в год, в 2011 г. на Airbnb было продано 2

¹ Call to action: Canadian manufacturers needed to help combat COVID-19 // Government of Canada: сайт. URL: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/080.nsf/eng/00048.html> (дата обращения: 09.05.2020).

² COVID 19 Solution Challenge platform // Government of India: сайт Government of India. URL: <https://innovate.mygov.in/covid19> (дата обращения: 09.05.2020).

³ COVID-19 Challenge by Vale S.A. company // Vale S.A.: сайт. URL: <http://www.vale.com/EN/sustainability/Pages/covid-19-challenge.aspx> (дата обращения: 09.05.2020).

млн ночей. По итогам 2012 г. выручка достигла \$ 150 млн¹, а в 2018 компания отчиталась о \$ 2,6 млрд выручке и \$ 93 млн прибыли². Оборот экономики совместного использования в 2012 г. находился на уровне примерно \$ 3,5 млрд³, в 2015 оценивался уже в 15 млрд и по прогнозам достигнет \$ 335 млрд к 2025 г.⁴ Это новый рынок, который уже оказывает значительное влияние на некоторые виды индустрии и в скором времени проникнет в большинство товарообменных отношений. Данное изменение происходит потому, что аренда или покупка использованных вещей выгоднее, чем покупка новых товаров. Основным преимуществом, позволившим массово распространиться экономике совместного использования, стала более низкая цена на блага и товары. Цены на машины в Getaround значительно ниже по сравнению с конкурирующими прокатными фирмами. Аналогично такие компании, как Lyft, предоставляют услуги по меньшей цене чем таксопарки (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ компаний, действующих согласно законам экономики совместного использования и стандартных компаний на примере автомобильной отрасли

Город	Самый дешевый, \$	Самый дорогой, \$	Самый быстрый
Чикаго	Sidecar 4.00	Такси 7.45	Такси 8:20
Бостон	Uber 7.45	Sidecard 12.00	Такси и Lyft 9:00
Лос-Анжелес	Sidecar 11.00	Такси 15.00	Uber 16:52
Нью-Йорк	Такси 9.50	Uber 39.00	Такси 10:53
Сан-Франциско	Sidecar 8.00	Такси 14.10	Sidecar 7:59
Вашингтон	Такси и Uber 8.90	Lyft 15.00	Такси 8:56

Примечание: составлено автором на основе Testing UberX, Lyft and Sidecar Against a Cab in Six Cities.

¹ Герон Т. Указ. соч.

² Airbnb made \$93 million in profit on \$2.6 billion in revenue, but an internal clash sent the CFO out the door // URL: <http://www.businessinsider.com/airbnb-profit-revenue-2018-2> (дата обращения: 04.08.2018).

³ Fournier S., Eckhardt G. Case Study: How to Play in the New "Share Economy" // Harvard Business Review Blog: блог. 08.05.2013. URL: http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/case_study_do_customers_want_c.html (дата обращения 30.02.2014).

⁴ The Sharing Economy // PWC: отчет. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf> (дата обращения 19.07.2018). – 2015.

Помимо автомобильной индустрии и сектора недвижимости, экономика совместного использования проникает в другие сферы. Yerdle позволяет делиться любыми вещами. Причем клиент может покупать вещи, только если отдает что-то сам¹. KeyWiFi дает возможность использовать интернет (беспроводное WiFi соединение) других пользователей по всему миру². Bookrenter помогает студентам делиться собственными учебниками³. При помощи Rent The Runaway можно взять на время женское вечернее платье⁴, а Swarbabygoods.com предлагает обмениваться детскими вещами⁵.

Подобно материальным ресурсам социума, краудсорсингом можно воспользоваться для агрегации финансовых ресурсов людей. Например, группа Radiohead использовала краудфандинг для записи своего альбома In Rainbows, собрав деньги со своих фанатов⁶.

Современные проекты в области краудфандинга становятся более адаптированными под определенную индустрию. Так, проект Patreons дает возможность музыкантам, артистам и другим творческим людям собирать деньги со своих фанатов через систему подписок - каждый из фанатов может платить музыканту от 1\$ в месяц, поддерживая его творчество и получая взамен цифровые услуги, места на концертах и другие бонусы. Сервис таким образом создает ощущение поддержки вокруг того или иного исполнителя⁷.

Кроме того, оказалось, что граждане не только готовы инвестировать в проекты ради их поддержки и получения первых, более ранних версий продукта, но и приобретают доли в компании. Так, платформа Seedrs дает возможность инвестирования в частные компании⁸. Более того, некоторые

¹ Yerdle: сайт. URL: <https://yerdle.com> (дата обращения 30.02.2014).

² Keywifi: сайт. URL: <http://keywifi.com> (дата обращения 30.02.2014).

³ Bookrenter: сайт. URL: <http://www.bookrenter.com> (дата обращения 30.02.2014).

⁴ Renttherunaway: сайт. https://www.renttherunaway.com/rtr_home (дата обращения 30.02.2014).

⁵ Ботсмен Р. Собственность в нашем мире, в сущности, иллюзорна // Секрет фирмы: цифров. изд-е. 01.10.12. URL: "http://www.kommersant.ru/doc/2019994 (дата обращения 30.02.2014).

⁶ Press Release, ComScore, For Radiohead Fans, Does «Free» + «Download» = «Freeload»? // ComScore: пресс-релиз 05.11.2007. URL: <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1883>

⁷ How Crowdfunding Site Patreon Is Helping Artists Build Media Empires // FastCompany: сайт. URL: <https://www.fastcompany.com/40457448/how-crowdfunding-site-patreon-is-helping-artists-build-media-empires> (дата обращения: 30.03.2018).

⁸ Seedrs: сайт. URL: <https://www.seedrs.com> (дата обращения: 30.03.2018).

крупные корпорации рассматривают данную платформу для поиска и приобретения лояльной аудитории. Например, проект с российскими корнями Revolut разместил на данной платформе один из раундов инвестиций, ограничив и собрав \$ 5,3 млн¹. Логично, что инвесторы сервиса становятся еще более яркими его сторонниками, активнее распространяя информацию о сервисе, позволяя компании экономить на маркетинге².

Краудфандинг в дополнение играет важную социальную роль. Например, платформа Kiva позволяет кредитовать малые предприятия в развивающихся странах, в том числе африканских. За несколько лет было привлечено более \$ 20 млн для выделения материальной помощи 225 тыс. малым предприятиям в 11 странах³. В большинстве развивающихся стран мира более чем достаточно предпринимательских идей, которые могут дать толчок отстающей экономике и создать новые рабочие места, но большие инвесторы не идут за поиском инвестиций в африканские страны, т. к. рынок нестабилен. Сотрудники Kiva, которые гораздо точнее оценили риски и перенесли большую их часть на мелких инвесторов – домохозяйства развитых стран, – создали первый работающий инструмент, позволяющий инвестировать в предприятия малого бизнеса африканских стран. Сегодня у Африки огромный потенциал роста и такие площадки, как Kiva, не только создают выгоду для обеих сторон процесса, но и более эффективно перераспределяют доходы в мире. Треть экономик африканских государств прирастала более чем на 6% ВВП каждый год между 2000 и 2008 г., причем только 24% этого роста приходилось на доходы от полезных ископаемых⁴.

Таким образом, краудфандинг обладает следующими преимуществами.

Во-первых, данная технология позволяет собирать средства часто без определенных обязательств. Участники понимают, что проект не всегда может

¹ Краудфандинговый сбор средств для компании Revolut на сайте Seedrs. URL: <https://www.seedrs.com/revolut>

² Основатель сервиса Revolut может войти в российский список Forbes // The Bell: сайт. URL: <https://thebell.io/osnovatel-servisa-revolut-mozhet-voiti-v-rossijskij-spisok-forbes/> (дата обращения: 20.05.2018).

³ Хау Д. Указ. соч. – С. 315.

⁴ Berman J. Seven Reasons Why Africa's Time Is Now // Harvard Business Review. – 2013. – October. – P. 34-35.

быть реализован и в определенных рамках исследователи и новаторы ничем не рискуют.

Во-вторых, краудфандинг дает возможность реализации для социально значимых проектов. Так как теперь право инвестировать получает любой гражданин, краудфандинговые проекты становятся особым термометром, измеряющим потребности общества. Крупные инвесторы, как правило, интересуются лишь проектами, которые будут заведомо прибыльными; с другой стороны, общество нуждается в реализации идей, выгодных для всего социума, но не всегда приносящих существенный доход.

В-третьих, большая часть краудфандинговых площадок не предусматривает участие вкладчиков в акционерном капитале проекта, следовательно, автор идеи получает большую независимость и может лучшее управлять предприятием¹.

В-четвертых, преимущество краудфандинга перед стандартными схемами финансирования — это отсутствие посредников между непосредственным владельцем денежных средств и объектом финансирования. Таким образом, краудфандинг значительно снижает издержки финансирования.

В-пятых, краудфандинг предполагает больше контроля со стороны инвестора. Кредитор может сам выбирать, в какие именно проекты (а не фонды) он хочет вкладывать. В свою очередь получатель финансовой помощи не привязан к определенному источнику.

В-шестых, краудфандинг может привлечь больше людей, следовательно, больше средств.

Таким образом, краудфандинг становится новым методом для инвестирования денег социума, позволяя не только в отдельных случаях получать дополнительный доход для любого члена социума, но и более

¹ Kirkpatrick D., (2011) The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World / Simon & Schuster.

эффективно направлять средства: социум может голосовать и вкладывать в те проекты, в которых сам социум нуждается. Основа успешности краудфандинга как технологии является её эффективность. Остановимся на этом моменте подробнее.

Потенциальные эффекты краудфандинга могут быть квалифицированы, как: коммуникационные, репутационные, финансовые (рисунок 11).



Рисунок 11. Классификация возможных результатов использования краудфандинга (*Источник: авторская разработка*)

Если рассматривать только финансовую сторону эффективности краудфандинга, то выгода для субъектов определяется объемами платежей пользователей в пользу понравившихся им проектов.

Краудфандинг активно используется в политике для достижения поставленных целей. Так, Барак Обама для поддержки своей избирательной кампании на должность президента США в 2008 г. собрал \$750 млн с более чем 4 млн человек – в основном с частных лиц¹. Тем не менее, краудфандинг, так же, как и другие виды краудсорсинга, может использоваться не по назначению – известны примеры использования краудфандинга для проведения нелегальных финансовых операций² и составления

¹ Bradley T., Final Fundraising Figure: Obama's \$750M // ABC News: цифр. издание 05.12.2008. URL: <http://www.abcnews.go.com/Politics/Vote2008/Story?id=6397572&page=1> (дата обращения: 10.10.2017).

² Robock Z. The Risk of Money Laundering Through Crowdfunding: A Funding Portal's Guide to Compliance and Crime Fighting // Mich. Bus. & Entrepreneurial L. Rev. – 2014. – Т. 4, 13.

мошеннических схем¹.

Наш анализ показал, что краудфандинг нашел свою нишу на конкретных платформах, привлекает к себе большее количество участников, имеет перспективы для развития. В целом, уже сейчас подобная деятельность является эффективной для самой платформы и для отдельных заказчиков, что позволяет задуматься о возможности развития корпоративного краудфандинга в частном бизнесе.

Другие виды краудсорсинга также не избежали негативных кейсов использования. В качестве примера приведем продвижение той же политической кампании Б. Обамы с точки зрения отбора идей (штаб кандидата в президенты США предложил всем задать вопросы и проголосовать за лучшие, в итоге общество по продвижению легализации марихуаны существенно приоритизировало вопросы по легализации наркотиков за счет использования собственных каналов продвижения), выбор нового трека для бейсбольной команды The New York Mets (интернет сообщество, большая часть участников которого не являются фанатами команды сделали самой популярной композицию, которая на тот момент была в целом популярна в сети, но не среди фанатов), выбор игрока NHL для участия в матче всех звезд (им стал участник, который не лучше всех играл, а активнее всех организовывал драки на льду).² Данные и многие другие кейсы говорят о том, что организации, использующие краудсорсинг, должны быть готовы к любой реакции публики заранее и не сопротивляться мнению больших групп участников. Компаниям также необходимо больше внимания уделять подготовке правил для минимизации рисков.

Деятельность отечественного бизнеса в этом направлении будет подробно проанализирована в следующем разделе главы диссертации.

¹ Baucus M. S., Mitteness C. R. Crowdfunding: Avoiding Ponzi entrepreneurs when investing in new ventures //Business horizons. – 2016. – Т. 59. – №. 1. – P. 37-50.

² Wilson M., Robson K., Botha E. Crowdsourcing in a time of empowered stakeholders: Lessons from crowdsourcing campaigns //Business Horizons. – 2017. – Т. 60. – №. 2. – P. 247-253.

2.2. Современное состояние использования краудсорсинга в организациях РФ

Национальные особенности и традиции играют весьма важную роль в создании предпосылок для развития любого феномена. Культура нации влияет на корпоративную культуру, поэтому так важно, делая исследование, направленное, в том числе, на формирование управленческих практик и менеджмента, учесть данный фактор. Исследование, проведенное еще в 1980-х гг. Хофстедом, показало различия национальных культур разных стран, которые, как следствие, отражаются на культуре взаимодействия внутри отдельных коллективов и сообществ¹. Так как краудсорсинг возможен только при существовании эффективного сообщества или команды, которой предоставляется возможность использовать элементы краудсорсинга, культура может оказывать непосредственное влияние на эффективность данного метода.

В нашей стране, как будет показано далее, краудсорсинг нашел довольно широкое применение. Для систематизации использования краудсорсинга в России нами была подготовлена схема, в основе которой лежит типология, описанная в главе 1 и систематизирующая виды краудсорсинга с точки зрения различных ресурсов (таблица 4).

Таблица 4 – Использование различных видов краудсорсинга в России

Направление	Проекты	Краткое описание
Библиотеки	Википедия	Создание самой крупной энциклопедии в России
Экосистемы	Яндекс	Создает экосистемы карт и поиска, подобно Google
Пиринг	Linux	Создание крупнейшей открытой платформы
Идеагоры	Witology	Организация площадок для решения задач организаций
Рынок прогнозов	-	-
Принятие решений	Российская общественная инициатива	Подача петиций от населения по изменению и созданию законов в стране

¹ Hofstede G. Cultures Consequences: Individual differences in work-related values // Beverly Hills: Sage. – 1980.

Продолжение Таблицы 4

Совместное использование	vzamen.ru	Обмен вещами - бартер
Краудфандинг	boomstarter.ru	Сбор денег на различные проекты, связанные, в основном, с творческой, научной или благотворительной деятельностью

Примечание: составлено автором

Как видно из таблицы, направления использования краудсорсинга в нашей стране представлены максимально полно (за исключением рынка прогнозов). Одним из наиболее успешных является краудфандинг. В ходе диссертационного исследования нами был проведен анализ практики использования данной формы краудсорсинга на примере краудфандинговой платформы «Планета». В качестве основных методов исследования использованы структурный и функциональный методы. Анализ опыта краудфандинговой деятельности на платформе «Планета» был осуществлён с помощью качественного метода кейс-стади (анализ конкретной ситуации).

Краудфандинговая платформа «Планета» (www.planeta.ru) была открыта весной 2012 года, её организация была осуществлена в течение года, потребовала работу около 20 программистов. В настоящее время, можно утверждать, что платформа добилась значительных успехов на поприще краудфандинга, количество зарегистрированных пользователей составляет более 1,2 млн человек. Более 350 тысяч уникальных пользователей заходят на платформу хотя бы раз в месяц. Среднее количество посещений пользователями: в месяц – более 700 тысяч, в неделю – более 155 тысяч. За время работы платформы было реализовано 7 109 проектов. Краудфандинг на «Планете» привлек 1,641 млрд рублей. Каждый третий проект успешный, т.е. окупает привлеченные деньги и обеспечивает реализацию проекта.

Для 2015 года характерно снижение количества удачных проектов, что может быть обусловлено экономической ситуацией в стране, а также тем, что некоторые проекты были запущены заказчиками из стран СНГ. В настоящее время около 14% проектов инициированы пользователями из других стран (не РФ).

Стоит отметить, что краудфандинг постепенно переходит к более

массовым и, значит, регулируемым со стороны государства методом. Так, Государственная Дума приняла Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 N 259-ФЗ, согласно которому Центральный банк ведет реестр платформ для сбора средств. Государству важно поддерживать законодательную базу по краудфандингу, т. к. данный инструмент может быть использован в том числе и государственными институтами. Например, проблемы с обязательным медицинским страхованием в России возможно решить, создав специальный медицинский фонд, в который бы все желающие граждане могли вкладывать свои деньги¹.

Помимо краудфандинга в России также очень широко представлены библиотеки. Такие порталы, как Ответы@mail.ru, с одной стороны удовлетворяют потребность людей, которые хотят узнать ответы на определенные вопросы, а с другой – реализуют возможность ответов для десятка миллионов зарегистрированных участников. Компания Mail.ru не предоставляет материального вознаграждения за правильные ответы – лучшие пользователи получают награду в виде баллов и званий (новичок, эксперт, профессионал и т. д.). Подобная нематериальная система мотивации имеет большой успех: каждый день проект посещают более 10 млн человек².

Идеагоры, как и библиотеки, в отличие от краудфандинга не сталкиваются с серьезными законодательными ограничениями. Примером идеагоры может служить площадка Witology³, которую многие российские компании используют для поиска решений, подобно ранее рассмотренной площадке Innocentive. Такие организации, как Агентство Стратегических Инициатив, СК «Согласие», ФГ «ЛайФ», ПАО «Сбербанк России», РЖД,

¹ Брыксина Н.В. Проблемы и перспективы государственной политики в сфере финансового обеспечения системы обязательного медицинского страхования // УЭКС. – 2017. – № 11.

² Рейтинг сайтов // LiveInternet: сайт. URL: <https://www.liveinternet.ru/rating/ru/?#period=week;geo=ru>; (дата обращения: 20.07.2018).

³ Витология: сайт. URL: <http://witology.com> (дата обращения: 10.10.2017).

используют Witology.

Также существуют и примеры закрытых площадок. К примеру, проект 2GIS в свое время отказался от привлечения пользователей к задаче проверки и корректировки места входа в помещения на геокартах, начав нанимать для этой задачи собственных сотрудников. Данное решение позволило, в отличие от краудсорсингового подхода, повысить качество услуг.

Активно развиваются в России и экосистемы. Одну из лидирующих позиций на данном рынке занимает компания Яндекс. Любая организация может использовать открытый API Яндекса по многим продуктам. Интеграция с Яндекс.Картами позволяет компаниям и организациям накладывать свои объекты на ресурсы Яндекса, в частности в Сбербанке карты используются для отображения банкоматов и отделений.

К сожалению, рынков прогнозов на данный момент в России нет, но прослеживается перспективность их использования в системе инвестиционных рынков для повышения качества прогнозирования и создания совершенно новых инновационных инвестиционных инструментов¹.

Свое применение в России нашла и экономика совместного использования. Одним из примеров краудсорсинговой площадки, базирующейся на данном принципе, является портал vzamen.ru, которые предлагает клиентам обмениваться вещами, возвращая бартерные отношения в экономику.

Так, например, Москва стала одним из самых успешных городов в мире по количеству каршеринговых машин². Тем не менее этот тип каршеринга лишь частично применяет принцип краудсорсинга, т. к. машины в российских сервисах находятся не в собственности отдельных автовладельцев, а целенаправленно закупаются владельцами компаний, по сути являющимися

¹ Иваницкий В.П., Зубкова Л.Д. Инвестиционный рынок в системе экономики инноваций. – Екатеринбург, 2012.

² События: Москва – лидер в Европе по числу машин каршеринга // Мир24: сайт. URL: <https://mir24.tv/news/16295188/sobyaniin-moskva-lider-v-evrope-po-chislu-mashin-karsheringa> (дата обращения: 10.04.2018).

компаниями, предоставляющими услуги краткосрочной аренды. Для сравнения, в других странах автолюбители также часто предоставляют свои автомобили в совместное использование¹.

В России также есть площадки, на которых используется мнение участников. Так, организация I'AM IN позволяет пользователям голосовать за музыкантов, которых они бы хотели видеть на российской сцене. По результатам предложения пользователей компания формирует стратегию по привлечению музыкантов. В 2014 г. организации удалось привлечь в Россию группу The National. Компания организовала съемки фильма, в котором приняли участие сотни фанатов The National по всей России².

Продолжая рассматривать российские краудсорсинговые платформы, учитывающие мнения граждан, нельзя упустить из анализа площадки, созданные для государственных целей. В России уже достаточно давно начали появляться платформы, организованные по инициативе государственных органов. Совсем недавно завершился проект Правительства Москвы по сбору мнений граждан, в котором приняло участие около 10 тыс. участников, всего было получено более 600 предложений³. Участники могли сообщать о проблемах, которые они находили: о неубранном мусоре, о грязных подъездах и т. д. Организаторы регулярно выкладывали результаты проделанной работы в виде изображений до и после изменений⁴.

Самым ярким примером реализации подобной платформы в России является площадка «Активный гражданин»⁵. Благодаря проекту горожане не только решают вопросы по устройству города через систему опросов (например, выбирают дизайн фонарей для ближайшего парка, меняют

¹ Getaround: сайт. URL: <https://www.getaround.com> (дата обращения: 10.10.2017).

² Личный опыт: Как устроить концерт с помощью краудфандинга? //The Village: сайт. URL: <http://www.the-village.ru/village/people/experience/124081-lichnyy-opyt-kontsert-kraudfaynding> (дата обращения: 10.10.2017).

³ Наш город Москва: сайт. URL: <http://gorod.mos.ru> (дата обращения: 10.10.2017).

⁴ Ярмук Н. Правительство Москвы подвело итоги краудсорсингового проекта «Наш город» // [Crowdsourcing.ru](http://crowdsourcing.ru): сайт. URL:

http://crowdsourcing.ru/article/pravitelstvo_moskvy_podvelo_itogi_kraudsorsingovogo_proekta_nash_gorod (дата обращения: 10.10.2017).

⁵ Активный гражданин: сайт. URL: <https://ag.mos.ru> (дата обращения: 10.10.2018).

ограничение скорости на ключевых участках дорог, выбирают форму учебы с учетом количества каникул в школах и многое другое), но и рассматриваются мэрией как электорат мэра на следующих выборах¹. «Активный гражданин» позволяет демократизировать принятие решений на местном уровне, что потенциально может позитивно повлиять на развитие Москвы как отдельной единицы, участвующей в локализации глобальных рынков². Подобные платформы являются индикатором силы гражданского общества, позволяя развивать у граждан новое качество социальной ответственности³ и потенциально повышает уровень привлекательности мэра, использующего подобную платформу. Платформа доказала свою привлекательность: сегодня в «Активном гражданине» зарегистрировано более одного млн человек⁴.

Таким образом, краудсорсинг получает самую широкую поддержку именно на государственном уровне. Причиной такого приоритетного развития является малое количество краудсорсинговых платформ других видов, нуждающихся в законодательной поддержке, поэтому государство развивает законодательную базу для видов краудсорсинга, интересных для государства.

Краудсорсинг является достаточно молодым методом, и как в нашей стране, так и в других государствах важно присутствие лидера, который бы развивал краудсорсинг с позиции лидера. В России подобной организацией, безусловно, является ПАО «Сбербанк России».

Сбербанк переживает глобальные изменения последние 10 лет после прихода на позицию CEO Германа Оскаровича Грефа⁵. Краудсорсинг за эти годы стал одним из инновационных инструментов, которые Сбербанк внедрил в свою практику. Предлагается применить метод кейс-стади для анализа

¹ Проект «Активный гражданин», или как мэрия Москвы собирает информацию о горожанах // Medialeaks: сайт. URL: https://medialeaks.ru/2603_ag/ (дата обращения: 10.10.2017).

² Анимиаца Е.Г., Власова Н.Ю. Человеческий фактор в развитии крупнейших городов // Управленец. – 2010. – №. 7-8. – С. 13.

³ Перезолова А.С. Городские электронные референдумы: опыт проекта «Активный гражданин» // Власть. – 2015. – №. 2.

⁴ Нас миллион! Проект «Активный гражданин» празднует год с момента создания // Вечерняя Москва: сайт. URL: <http://vm.ru/news/2015/05/19/nas-million-proekt-aktivnij-grazhdanin-prazdnuet-god-s-momenta-sozdaniya-286883.html> (дата обращения: 10.10.2017).

⁵ Во что Герман Греф превратил Сбербанк за 10 лет // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/12/04/743989-gref-sberbank> (дата обращения: 30.03.2018).

практики использования краудсорсинга в этой организации. Данный метод является «эмпирическим исследованием, которое изучает современный феномен в его реально существующем контексте, когда границы между феноменом и контекстом не очевидны и в котором используется множество разноплановых источников информации». Данному методу свойственны следующие особенности:

1. Исследование проводится на единственном объекте, который представляет из себя случай (case).
2. Целью методологии кейс-стади является представление событий, случаев описания технологий реализации, описания эволюции изменений.
3. Для анализа определяются выделенные единицы кейса, которые возможно сравнить между собой.

В исследовании ключевое внимание будет уделено методологии описательного кейс-стади. Целью этой методологии является подробное описание случая, а также причин его появления. Цель исследования – анализ проектов, в которых использовался краудсорсинг, этапов трансформации данного метода и определение эффективности подобной эволюции. Исследование основано на материалах компании, личном опыте участия (автор непосредственно проводил краудсорсинговые проекты в рамках развития цифровых сервисов Сбербанка).

Впервые краудсорсинг в Сбербанке был использован в 2009 г., когда появилась «Биржа идей». Данная площадка стала внутренней краудсорсинговой платформой, в которой сотрудники могли предлагать и оценивать идеи. Авторы успешных идей получали вознаграждение, предусмотренное системой поощрения (материальные, денежные или околodenежные призы). В 2010 г. из «Биржи идей» было внедрено более 7% предложенных идей, что привело к экономии 27,4 млрд руб. Всего за 2009–2015 гг. было оформлено и подано более 230 тыс. заявок., а в определенный момент в «Бирже идей» была зарегистрирована почти половина сотрудников банка.

В 2012 году была создана платформа, получившая название «Идеи Сбербанка». Данная платформа была доступна только сотрудникам банка и позволила реализовать первые массовые краудсорсинговые проекты Сбербанка. В числе таких проектов: Wi-Fi в отделениях банка, возможность для сотрудника получить кредит без предоставления дополнительной информации и другие.

В конце 2011 г. был запущен первый внешний краудсорсинговый проект на площадке www.sberbank.21.ru, который получил название «Сбербанк21». Более 19 млн человек в нашей стране и за ее пределами проявили интерес к первому российскому краудсорсинговому проекту.

Сбербанк начислял баллы внутренней программы лояльности – «Спасибо». Расходы на данный тип стимулирования составляли около 200 тыс. руб. в среднем на каждый проект. Также использовались следующие способы мотивации: приглашение участников краудсорсинговых платформ на тематические встречи и конференции; прохождение обучения; публикации работ; вручение книг, благодарностей; встречи и обеды с руководителями банка и заказчиками проектов.

Следующим этапом на пути развития краудсорсинга в Сбербанке стал проект разработки стратегии банка 2014–2018 гг., которое стартовало в 2012 году.

На Правлении Сбербанка были сформулированы общие цели «Группы Сбербанк» и определены ключевые направления стратегии:

- Глубокие отношения с клиентами;
- Затраты и эффективность;
- Технологический прорыв;
- Зрелая организация;
- Лидерство в области талантов и корпоративной культуры.

Функциональными блоками были разработаны собственные стратегии, синхронизированные с ключевыми направлениями развития Сбербанка, определёнными на Правлении.

Однако уникальным решением для отечественных компаний стало привлечение к обсуждению стратегии всех сотрудников Сбербанка. Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тысяч человек), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга.

Проект по краудсорсингу стратегии состоял из нескольких этапов. Участники Проекта, сотрудники Сбербанка, были разделены на 4 группы в зависимости от профессионального опыта и уровня управления: Топ-менеджмент банка и руководители центрального офиса; руководители Территориальных банков, отделений; менеджеры среднего звена; сотрудники подразделений и дополнительных офисов.

В качестве ИТ-платформы для краудсорсингового проекта выступила специально созданная площадка idea.sberbank21.ru, доступ к которой был ограничен для сторонних участников.

Все этапы этого проекта реализовывались последовательно, с учётом логики разработки стратегии банка. На первом этапе было организовано обсуждение общих вопросов и основных идей с председателями территориальных банков и отделений, по мере детализации материала было организовано вовлечение других целевых аудиторий. Каждый из сотрудников мог высказать свою идею, оценить идеи коллег, дать экспертную оценку по предложенным вопросам.

Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание стратегии банка. Так, по результатам обсуждения фокусных тем была исключена тема «максимальное упрощение», была подтверждена гипотеза о доле безналичных расчётов в 2018 году, различии конкуренции в крупных и малых городах и др. Ключевые решения, по профильным направлениям выглядят следующим образом:

По стратегическим направлениям развития розничного бизнеса: 90% участников проекта считают, что в малых и крупных городах различается интенсивность конкуренции по розничным банковским услугам, таким как кредиты, депозиты, платежи. В том числе по отношению к конкуренции с небанковскими организациями.

По направлению развития корпоративного бизнеса почти половина участников не была согласна с экспертами в оценке изменения количества крупнейших клиентов Сбербанка в Российской Федерации и с перспективой отказа 20-25 крупнейших клиентов от работы со Сбербанком к 2018 г. Также от 40 до 50% участников краудсорсинга не были готовы к изолированному рассмотрению единичных приоритетов по развитию линейки нефинансовых продуктов и услуг, направленных на поддержку бизнеса клиентов и транзакционной продуктовой линейки для корпоративных клиентов. Сотрудники настаивали на том, что в развитии нуждаются не отдельные, а все продукты и услуги по данным направлениям.

Часть предложений была посвящена направлениям работы с персоналом (далее HR-направлениям). Данный блок вызвал достаточно бурное обсуждение, на фоне других направлений генерации идей. Все предложения этого блока были сгруппированы по 5 направлениям обсуждения: «Привлечение», «Обучение и развитие», «Управление карьерой», «Оплата труда и льготы», «Управление эффективностью деятельности».

По направлению HR усилия участников были сосредоточены на возможностях развития персонала. В частности, была определена приоритетная форма обучения сотрудников: 68% респондентов выбрали очную форму обучения, дистанционную – только 28%. При этом разброс мнений о том, что важнее в очном обучении, оказался незначительным: 43% участников считают, что более важными являются навыки общения с клиентами, 51% - навыки продаж.

На этом направлении необходимо остановится подробнее, так как оно прямо затрагивает персонал. Уникальность этой части краудсорсинга

Стратегии Сбербанка состоит в том, что сами работники могли определить для организации перспективные направления развития организации в части работы с сотрудниками.

По 5 ключевым функциональным подсистемам HR, в стратегии были учтены следующие предложения сотрудников:

Привлечение (по этому направлению поступило 38 предложений в ходе обсуждения идей):

- Программа «Проактивный рекрутинг» - внедрение современных технологии массового подбора на основе Интернет-технологий, использования потенциала социальных сетей;
- Построение эффективной системы привлечения молодёжи «Поколение XXI»;
- Разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций, поддерживающей трансформацию корпоративной культуры, внедрение HR цикла, а также учитывающей особенности блоков.

Обучение и развитие (46 идей):

- Модернизация системы массового обучения: e-learning как база знаний, обучения и обмена опытом; система очного обучения, формирующая навыки активных продаж и построения отношений с клиентами
- Формирование Корпоративного университета как центра развития лидеров, накопления инновационных знаний, активного участника внедрения новой корпоративной культуры. Многоступенчатая система развития лидеров нового поколения и управленческих команд в Корпоративном университете
- Формирование культуры наставничества

Управление карьерой (20 идей):

- Построение системы кросс-функционального кадрового резерва для группы Сбербанк;
- Программы карьеры для молодежи «Карьера на раз, два, три»;
- Внедрение ИТ систем для управления карьерой.

Оплата труда и льготы (32 идеи):

- Разработка «адресных предложений» (employee value proposition) для разных категорий сотрудников в части системы оплаты труда и льгот.

Управление эффективностью деятельности (23 идеи):

- Доработка системы «5+» (Система «5+» - предполагает оценку всех сотрудников Сбербанка по 5 компетенциям, по 5-буквенной шкале от Е до А. От ежеквартальной и годовой оценки по системе «5+» зависит размер премиального вознаграждения сотрудников. Данная система была внедрена в Сбербанке в 2012 году);
- Автоматизация учёта КПЭ и расчёта премий;
- Повышение качества планирования;
- Развитие культуры обратной связи.

Таким образом, в ходе обсуждения перспектив развития Сбербанка в HR-направлении, сотрудниками было предложено 159 идей, из которых 118 предложений было учтено в стратегических инициативах HR. Остальные идеи были отвергнуты в силу их нецелесообразности или нечёткой формулировки.

После этапа генерации идей, данные предложения сотрудников были учтены при составлении перечня стратегических инициатив HR.

В дальнейшем с помощью перекрёстного анализа предложения по стратегическим направлениям развития отдельных блоков были синхронизированы с предложениями по развитию HR направления в Сбербанке. Таким образом, с помощью краудсорсинга, с одной стороны были сформулированы стратегические инициативы по HR-развитию, с другой определены приоритетные HR-мероприятия в разрезе ключевых сегментов и функциональных блоков.

По направлению развития ИТ-технологий, мнения разделились: 33% сотрудников выбрали в качестве приоритетной задачи удобство пользовательского интерфейса даже за счёт надёжности, 37% - уверены в том, что надёжность - главное для Единой автоматизированной системы Сбербанка.

Об актуальности ИТ направления для развития банка было сказано ранее, в ходе краудсорсингового проекта сотрудниками этого блока была сформулирована следующая миссия – «Поддержка Сбербанка в качестве эффективного и надёжного поставщика «традиционных» банковских услуг, и быстрого и инновационного проводника новых услуг и революционных бизнес-моделей, внутри и вне банковского сектора».

Были определены следующие стратегические цели ИТ:

Согласованность со стратегией - поддержание тесного взаимодействия и согласованности с бизнес-блоками, акцент на реальных приоритетах банка и обеспечение максимального соответствия автоматизации ожиданиям и потребностям пользователей.

Максимальная надёжность - обеспечение надлежащих уровней обслуживания и доступности всех ИТ-услуг за счёт упрощения архитектуры, централизации и модернизации инфраструктуры.

Необходимая гибкость - обеспечение максимальной скорости вывода продуктов на рынок за счёт параметризации и упрощения/стандартизации существующего ландшафта, технологий и бизнес-процессов.

Совершенное исполнение - индустриализация разработки и эксплуатации систем для обеспечения максимальной продуктивности и сокращения стоимости обслуживания; привлечение, удержание и развитие перспективных ИТ-специалистов для создания устойчивого конкурентного преимущества.

Эффективность затрат – достижение эффективности и прозрачности ИТ затрат; внедрение оптимальной стратегии сорсинга (привлечения ИТ ресурсов) и управления поставщиками.

Также были определены направления развития перечня услуг, оказываемых Сбербанком. Так, 62% голосов было отдано за целесообразность оказания внешним клиентам услуг риск-менеджмента. Предложения касались разработки и представлений моделей оценки рисков другим банкам, продаже

физическим лицам их кредитных рейтингов, информационно-консалтинговой поддержке и др.

С помощью краудсорсинга были доработаны нефинансовые цели банка. Тщательная экспертиза нефинансовых целей была необходима для получения уверенности, что основа для формирования стратегий выбрана правильно. По результатам обсуждения, предложенные нефинансовые цели были поддержаны, в то же самое время были определены области для улучшений:

- оптимизация структуры предложенных тем (например, рассмотреть возможность распределения нефинансовой цели «максимальное упрощение» по другим нефинансовым целям),
- детализация описания тем (например, «более сфокусированное исполнение задач (execution)», «big data, встроенная во все аспекты работы банка»),
- корректировка «бездушных» или «ассоциативно негативных» формулировок (например, «липкие продукты», «построение машины для постоянного совершенствования»),
- расширение составляющих тем (например, включить «корпоративную культуру» в описание цели «зрелая организация»; «распространить навыки по выявлению, привлечению, развитию и удержанию кадров на всех сотрудников банка» (в изначальной версии - только «управленческие кадры»);

По данному направлению в ходе обсуждения нефинансовых целей было внесено 823 предложений и 2441 комментариев.

По направлению «Риски» по результатам анализа стратегия Блока была дополнена следующими инициативами/элементами:

- 1) Включить отдельную инициативу по совершенствованию системы управления операционным риском Группы.
- 2) Инициативу, связанную с развитием риск-культуры Группы дополнить мероприятиями, повышающими вовлеченность в процессы управления рисками не только бизнес-, но и обеспечивающих подразделений банка.

3) Отразить в стратегии Блока "Риски" необходимость обеспечения при бизнес-планировании долгосрочной устойчивости Группы, с учетом всех принимаемых рисков.

4) Показатели уровня подверженности рисков внедрить не только для бизнес-, но и для обеспечивающих подразделений.

5) Заявить инициативу, связанную с организацией независимой службы оценки и сопровождения залогов.

6) Расширить инициативу по созданию отчетности по рискам с целью обеспечения информацией об уровне рисков каждого сотрудника (для каждого сотрудника – свой объем информации, в зависимости от сферы деятельности)

На последних этапах краудсорсинга стратегии Сбербанка была реализована экспертиза стратегических инициатив с участием менеджеров среднего звена. На завершающем этапе сотрудникам было предложено принять участие в формулировке положений стратегии.

Краудсорсинговый проект подготовки стратегии Сбербанка ставил перед собой следующую цель – сделать такой сложный и объёмный документ как стратегия Сбербанка понятным для каждого сотрудника, вне зависимости от его профессиональной сферы, квалификации и опыта.

Проведенный нами анализ показал, что с помощью краудсорсинга компания получила возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, вовлечь персонал в управление, скорректировать стратегию деятельности на перспективу.

К 2015 г. к краудсорсингу стали прибегать для решения самых различных задач. Внутренний краудсорсинг в банке работал в этот период в рамках площадки idea21.sberbank.ru. В конце 2015 г. на данной платформе было сформулировано более 139 тыс. предложений и зарегистрировано 87,9 тыс. пользователей. Благодаря возможностям платформ различные идеи оценивались более миллиона раз. В первой части было установлено, что краудсорсинг является эффективным методом, позволяющим определить

мнение социума, поэтому на площадке в Сбербанке за это время было организовано более 30 опросов. Наибольшего успеха краудсорсинг в Сбербанке достиг именно в розничном блоке, т. к. в данной формации существуют возможности использования ресурсов миллионов клиентов¹.

Сбербанк по праву можно назвать национальным лидером краудсорсинга. Начиная с 2009 г., сотрудники сформулировали более 220 тыс. предложений. Более трети специалистов принимали участие не менее одного раза в краудсорсинговых проектах банка, а экономический эффект по результатам использования краудсорсинга составил на конец 2016 г. почти 14 млрд. руб.²

Ключевые элементы краудсорсинга представлены на рисунке 12.



Рисунок 12. Ключевые элементы краудсорсинга в Сбербанке

1. Лин-лаборатории – это специально отобранные и обученные методам оптимизации подразделения банка, которые помимо линейной деятельности занимаются разработкой новых подходов к работе. 80% деятельности банка охвачено работой Лин-лабораторий. В дальнейшем планируется расширить охват их работы, увеличить количество кросс-функциональных проектов.

2. Экспертные сообщества – инициативные сотрудники банка,

¹ Поваров А.В., Марамыгин М.С. Розничный блок коммерческого банка как система управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – №. 1(39).

² Долженко Р.А., Бакаленко А.В. Указ. соч.

объединённые по профессиональным темам для обмена знаниями, лучшими практиками, поиска новых идей и решений. Примерами сообществ являются: клуб руководителей доп.офисов, сообщество финансовой службы, сообщество кассово-инкассаторской службы, сообщество ИТ-специалистов и др.

3. Основным инструментом массового вовлечения клиентов и сотрудников в краудсорсинг является ИТ-площадка для краудсорсинга позволяет проводить активные обсуждения и получать структурированную обратную связь, что отличает ее от социальной сети. Каждый сотрудник банка имеет доступ на ИТ-площадку и может подавать идеи по улучшению. Выделенные эксперты оценивают значимость предложений и помогают с внедрением. В процесс вовлечены все территориальные банки и отделения.

Реализация краудсорсинга в Сбербанке обеспечивается следующим инструментарием (Рисунок 13).

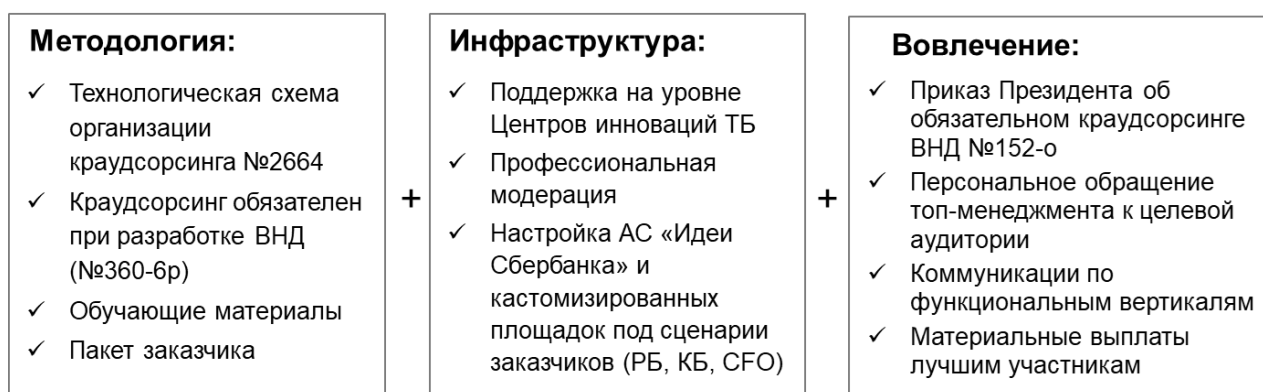


Рисунок 13. Инструментарий реализации краудсорсинга в Сбербанке

Изначально стояла задача сделать краудсорсинг штатным инструментом для работы в банке и вывести его на качественно новый уровень через Создание ЛИН-лабораторий и экспертных сообществ во всех блоках банка и по наиболее важным направлениям работы, развитие краудсорсинговой платформы Сбербанка до мирового уровня для реализации проектов с участием сотрудников и клиентов группы Сбербанк, кардинальное улучшение системы управления знаниями для быстрого внедрения лучших практик и повышения скорости и качества принятия решений.

Однако, с 2016 по 2018 г. наметились новые тенденции. Во-первых, в

2016 г. была внедрена платформа «Сбербанк Идея», которая начала работать на целевой архитектуре банка во внешней среде, что позволило отойти от ограничения «Биржи идей», которая работала только на внутренних компьютерах банка. Все это привело к увеличению доступности ресурса, дав к нему доступ с удаленных компьютеров. По данным площадки, 14% предложений в среднем одобряется к внедрению. Был внедрен функционал опросов, с которым удобно проводить социологические исследования среди сотрудников банка. На начало 2018 г. было проведено более 300 опросов, которые регулярно используются различными бизнес-подразделениями банка. За счет упрощения процессов и стандартизации сократилось время на запуск проекта с 5-14 дней до 2-3. В среднем пользователи проводят на площадке 8 минут¹.

Было также запущено отдельное мобильное приложение для использования платформы, проведены обучающие мероприятия в территориальных банках в регионах и разработана специальная страница, которая рассказывает про преимущества сервиса для пользователей, было организовано сообщество для сбора решений и лучших практик для эффективного решения поставленных задач. Процесс реализации задачи был разбит на несколько этапов посредством проведения тематических онлайн-квестов с дальнейшим определением победителей. Были применены алгоритмы машинного обучения в рамках проекта «Коллективный разум».

Одним из главных выводов за этот период стало, во-первых, то, что для повышения привлекательности сервиса и привлечения дополнительной аудитории лучше всего работают простые проекты, ориентированные на массовую аудиторию. Они позволяют пользователям легко экспериментировать, чтобы затем остаться на платформе.

Во-вторых, отдельно стоит отметить новые способы мотивации участников, которые были использованы на площадке, а точнее вне ее. К

¹ Кейс «Сбербанк, идея!» // Wikivote: сайт. URL: <https://www.wikivote.ru/sbidea> (дата обращения 06.09.2019).

примеру, достижения сотрудников «Сбербанк Идея» были интегрированы в банковский телефонный справочник. За год выдано более 50 тыс. бейджей. В итоге интеграция данной функции повысила количество активных пользователей на площадке с 2 тыс. на начало 2017 г. до 5 тыс. в день на конец года.

В-третьих, была закрыта площадка «Биржа идей», т. к. запустили целевую платформу «Сбербанк Идея». Поддержка двух отдельных площадок обходилась банку достаточно дорого, и это закрытие можно связать с оптимизацией операционных издержек.

В-четвертых, было расформировано управление краудсорсинга. Из более чем 30 человек, которые работали на проекте, осталось только трое. Часть периферийного функционала была перенесена на территориальные региональные банки. Такое изменение произошло из-за оптимизации расходов банка, автоматизации некоторых процессов и, конечно, недостаточно большого эффекта от краудсорсинга по сравнению с ожидаемым. Данный метод был создан как глобальный драйвер инноваций, а по сути, стал инструментом решения отдельно взятых потребностей банка, оказался более узкоспециализированным, чем предполагалось.

В настоящее время краудсорсинговая деятельность сосредоточена в территориальных банках Сбербанка и затрагивает анализ нормативных документов (Таблица 5).

Таблица 5 – Активность Территориальных банков в краудсорсинге нормативных документов

Территориальный банк	Есть полезные предложения	Доля проектов с полезными предложениями, %	Выполнение показателя по полезному участию	Всего предложений	В т.ч. полезных предложений	% полезных предложений
Байкальский банк	5	83%	Да	322	12	4%
Волго-Вятский банк	4	67%	Да	379	26	7%
Восточно-Сибирский банк	3	50%	Да	162	5	3%
Дальневосточный банк	2	33%	Нет	108	4	4%

Продолжение Таблицы 5

Западно-Сибирский банк	4	67%	Да	258	21	8%
Западно-Уральский банк	4	67%	Да	152	7	5%
Московский банк	3	50%	Да	71	13	18%
Поволжский банк	5	83%	Да	245	21	9%
Северный банк	4	67%	Да	155	46	30%
Северо-Западный банк	5	83%	Да	550	66	12%
Северо-Кавказский банк	6	100%	Да	2339	122	5%
Сибирский банк	3	50%	Да	98	7	7%
Среднерусский банк	5	83%	Да	887	85	10%
Уральский банк	3	50%	Да	318	38	12%
Центрально-Черноземный банк	4	67%	Да	284	15	5%
Юго-Западный банк	3	50%	Да	114	12	11%

В банке установлен мониторинговый показатель эффективности: в >45% документов должны быть полезные предложения.

Таким образом, использование краудсорсинга в Сбербанке существенно повлияло на качество банковской продукции, но эффект оказался ниже прогнозируемого, вся краудсорсинговая деятельность сосредоточилась на анализе и доработке документов, что сказалось на объеме выделяемых ресурсов.

2.3. Оценка перспектив использования краудсорсинга в управлении российскими организациями

Как было указано выше, Сбербанк снизил свою активность в использовании краудсорсинга. Анализ практик других компаний в России показал, что некоторые организации, которые в той или иной мере применяли краудсорсинг, за последние несколько лет прекратили или уменьшили финансовую поддержку краудсорсинговых платформ, по факту отказались от данной технологии. Например, был закрыт краудсорсинговый проект Альфа-банка – «Альфа-идея», сокращено финансирование подобного проекта в Промсвязьбанке и, конечно, закрыта одна из краудсорсинговых площадок в ПАО «Сбербанк России», а именно «Биржа идей», с которой краудсорсинг и начинал свое шествие по территории российского бизнеса. Далее проведем анализ данной корректировки.

Начнем с анализа самого крупного игрока – Сбербанка. Несмотря на определенный результат, полученный благодаря действующим в Сбербанке краудсорсинговым проектам, данным начинаниям присущи определенные недостатки, в их числе:

1. Сложности процессинга идей: необходимость экспертизы 100% идей, длительные сроки, высокие трудозатраты, неэффективная процедура фильтрации. Из 10 400 идей, переданных в Сбербанке на внедрение, 52% отклонены и только 10% были рассмотрены в срок.

2. Низкая эффективность краудсорсинговых площадок: в том числе недостаточная заинтересованность бизнеса, неудовлетворенность сотрудников. В Сбербанке было внедрено более 7 идей, при этом 80% из них ожидали внедрения более года.

3. Высокие издержки реализации краудсорсинговых проектов. С учетом отсутствия наработок, которые открыты общественности, большая часть организаторов краудсорсинга вынуждена «начинать проект с нуля», тратить на его запуск значительные финансовые, организационные, интеллектуальные

ресурсы. Так, проведенный нами анализ расходов на типовой проект краудсорсинга показал, что он может обойтись компании в сумму от 13 до 120 миллионов рублей, в зависимости от вида проекта и количества привлеченных участников. Калькуляция расходов на подобный проект в зависимости от его вида представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Расходы на реализацию проектов в рамках краудсорсинга

Услуги	Типы проектов внутреннего краудсорсинга		
	Тип 1 (оптимизация процессов)	Тип 2 (разработка нового продукта/услуги/процесса)	Тип 3 (доработка документов)
ИТ платформа (в год)	787 тыс. долларов / 27,15 млн. руб.		35 тыс. долларов / 1 млн. руб.
Техническая и организационная поддержка + методология	150 тыс. долларов / 4,35 млн. руб. (за проект)		35 тыс. долларов / 1 млн. руб. (в месяц)
Всего	3,65 млн. долларов / 107 млн. руб. (18 проектов в год)		450 тыс. долларов / 13 млн. руб. (количество проектов не ограничено)

Источник: анализ автора на основе данных ряда провайдеров услуг краудсорсинга

Выделенные проблемы характерны практически для всех возможных форм применения краудсорсинга в банке. С учетом этого можно рекомендовать придерживаться следующих принципов:

- Ставить задачу/проблему к решению должен бизнес и/или потребители;
- Работа над решениями должна быть организована в командах;
- Необходимо использовать новые принципы мотивации авторов идей – переход от мотивации участника к мотивации команды;
- Должно быть сформировано экспертное профессиональное сообщество по направлениям деятельности, внутри которого необходимо организовать эффективные коммуникации между участниками при поиске решения;
- Отбор идей должен осуществляться силами участников сообщества;

- Целесообразно использовать специальные механизмы фильтрации идей по рейтингу (путём голосования участниками сообщества);
- Усилия должны концентрироваться на лучших решениях;
- Число активных участников должно быть максимальным.

Для получения оценки возможностей использования краудсорсинга в организациях и в Сбербанке, в частности, для решения задач нами было проведено социологическое исследование. Основная цель – установление мнения экспертов относительно возможности интеграции краудсорсинга в определенные практические кейсы. Объектом исследования стали различные эксперты из разных профессиональных областей, имевшие достаточный опыт организации или реализации краудсорсинговых проектов. Как следствие, предметом исследования стало выявление отношения выбранных экспертов к возможности использования краудсорсинга в определенных кейсах.

Для достижения выбранной цели автором было проведено аналитико-описательное исследование. Стандартизированное интервью было выбрано как основной метод сбора данных. Для анализа был выбран метод дескриптивной статистики. В роли экспертов рассматривались либо организаторы, либо участники краудсорсинговых проектов. Так, для организаторов выдвигались следующие требования:

1. Они выполняли работу по организации краудсорсингового проекта в течение последних двух лет.
2. Работали на активной краудсорсинговой площадке (более 100 предложений, более 500 участников).
3. Результаты работы данных специалистов должны были быть внедрены в организациях.

Требования для участников:

1. Специалисты с опытом участия в общепризнанных краудсорсинговых платформах.
2. Профессионалы, признававшиеся наиболее активными в рамках краудсорсингового проекта.

Для получения оценки практики использования краудсорсинга в Сбербанке были организованы интервью и опросники субъектов краудсорсинга в Сбербанке и других организациях. В роли экспертов были привлечены либо организаторы, либо участники проектов. Существенная часть опрошенных (более 30%) в разное время были ответственными, организовывали, выступали бизнес-заказчиками и участниками краудсорсинга именно в ПАО «Сбербанк России». Тем не менее для получения более объективной оценки деятельности организации и всей индустрии в целом были отобраны эксперты из разных компаний, в том числе из зарубежных предприятий.

Всего было опрошено 22 эксперта из Сан-Франциско, Москвы, Иваново, Новосибирска, Екатеринбурга. Интервью были взяты у различных участников на различных уровнях организации: как организаторы от топ-менеджеров до бизнес-заказчиков и исполнителей, так и сами участники сообществ, занимающихся краудсорсингом как в России, так и за рубежом. Так, были проведены интервью с девятью экспертами, которые либо организовывали краудсорсинговые кампании, либо выступали заказчиками или экспертами. Среди опрошенных присутствуют 13 участников проектов, чьи предложения были признаны лучшими или даже внедрены в непосредственную деятельность банка.

Для более качественного понимания исследования опишем профили участников, не указывая их имен. Среди интервьюируемых были топ-менеджер одного из крупных банков (более 10 тыс. сотрудников), отвечающий за организацию краудсорсинга в банке; руководитель операционной деятельности (COO – Chief Operational Officer) в инновационном предприятии из Кремниевой долины (более 50 сотрудников), которая получает большую часть выручки, используя именно краудсорсинг; руководитель проекта, для которого краудсорсинг позволил оптимизировать деятельность, уменьшив число ошибок и повысив качество сервиса для клиентов (более миллиона активных клиентов); один из самых активных участников краудсорсингового

сообщества в крупнейшей организации и неоднократный победитель краудсорсинговых проектов и др.

По результатам интервью было установлено, что эксперты по большей части не видят больших перспектив дальнейшего расширения и бурного роста краудсорсинга в его сегодняшней парадигме. Необходима доработка текущей технологии, а также решение системных проблем, характерных для краудсорсинга. Среди ключевых проблем и причин низкой перспективности дальнейшего развития краудсорсинга были выделены:

- 1) открытый вопрос регулирования интеллектуальных прав на результаты деятельности в рамках краудсорсинга на законодательном уровне;
- 2) сложность и вариативность мотивации участников;
- 3) необходимость в постоянной поддержке мотивации участников на протяжении краудсорсингового проекта;
- 4) отсутствие достаточного количества фасилитаторов с необходимым уровнем компетенций;
- 5) неуниверсальность краудсорсинга для решения поставленных задач и желание использовать его как единую технологию;
- 6) отсутствие единой специализированной платформы.

Без платформы, как считают эксперты, деятельность в рамках краудсорсингового проекта существенно усложняется или практически невозможна. Отсутствие подобной специализированной платформы позволит реализовать лишь ограниченный объем простых проектов.

Помимо перспективности использования краудсорсинга мы уточнили у экспертов информацию о мотивации участников. Как было показано в части работы 1.3, правильно выбранная мотивация является одним из важных факторов, влияющих на успех краудсорсингового проекта в целом. Поэтому нами было принято решение провести оценку предпочтительности интеграции форм мотивации работников на краудсорсинговой платформе. Для получения оценки был проведен опрос с учетом возможного отличия в потенциальной мотивации. Ключевой целью опроса стало получение количественных

показателей (оценок), которые бы позволили сравнить и определить важность того или иного типа мотивации для краудсорсинга. Для повышения точности оценки были сформулированы следующие гипотезы.

Гипотеза 1: для проектов, проводимых только внутри организации (то есть проектов, организованных сугубо среди сотрудников) и проектов, проводимых на внешних платформах (где есть возможность привлечь также клиентов и независимых пользователей) оптимальная мотивация участников может отличаться. Отличия между данными типами проектов заключается в том, что как правило для внутренних проектов доступ ограничивается либо внутренней сетью, либо корпоративной почтой. Для внешнего типа краудсорсинговых проектов типична ситуация, в которой участвуют как внутренние, так и внешние специалисты. Для определения вариантов мотивации обратимся к авторской классификации, представленной в части 1.3, участникам было предложено выбрать между финансовой мотивацией и нематериальным поощрением, так как правильный баланс именно между данными способами мотивации пытаются соблюсти организаторы краудсорсинга.

Гипотеза 2: внутренняя мотивация участников играет важную роль в успешности проекта, поэтому иногда внешнее стимулирование не оказывает существенного влияния на успешность проекта или даже отрицательно влияет на успешность. Как следствие, данный вариант ответа был добавлен в опрос. Результаты мнения экспертов по этому вопросу, выраженные в баллах, представлены в таблице 7.

По результатам опроса нами была выполнена искомая цель, а также была получена оценка важности различных видов мотивации для краудсорсинга.

По итогам была подтверждена гипотеза 1: оптимальная мотивация участников для внутреннего и внешнего проекта действительно отличается. Так, для внутреннего проекта финансовая мотивация, по мнению экспертов, является самым неэффективным способом мотивации, в отличие от данного

типа мотивации для внешнего проекта.

Таблица 7 – Оценка экспертов в области мотивации участников в рамках краудсорсинговых проектов (значение коэффициента значимости от 1 (минимум) до 10 (максимум))

Виды мотивации	Коэффициент значимости	
	внутренний проект	внешний проект
Материальная (денежная) мотивация, например премия	2.9	5.7
Нематериальное поощрение (к примеру, встреча с директором компании/топ-менеджментом)	8.3	6.2
Стимулирование не имеет смысла	4.4	2.3

Примечание: составлено автором на основе проведенного исследования.

Кроме того, была частично подтверждена гипотеза 2: по оценке экспертов отсутствие стимулирования для внутреннего проекта является более предпочтительным, чем материальная мотивация. Гипотеза подтверждена лишь частично, так как для обоих видов проектов нематериальное поощрение кажется экспертам более эффективным, а для внешнего проекта отсутствие стимулирования и вовсе получило самый низкий бал.

Кроме того, были получены следующие результаты:

1) Нематериальное поощрение было признано самым эффективным способом внешнего стимулирования для обоих видов проектов. Эксперты указали на то, что для внутреннего проекта нематериальная мотивация стала очень эффективным инструментом (8,3 из 10). Таким образом, организациям стоит уделять данному типу мотивации особое внимание, выбирая подходящую нематериальную мотивацию под тот или иной проект. Для этого можно заранее проводить опросы потенциальных участников о предпочтительных стимулах, используя успешные практики.

2) Для внешнего проекта эксперты выделяют как материальное стимулирование, так и нематериальное как достаточно эффективные способы

мотивации. Кроме того, ни один из способов мотивации не получил высокую оценку (более 7 из 10). Это может означать, что для внешних проектов необходимо продолжать искать альтернативные способы мотивации внутри нематериальных или материальных инструментов либо что следует больше внимания уделять поиску таких участников, которые бы в первую очередь находили внутреннюю мотивацию к участию в проекте (также возможна и комбинация данных способов). Подобные результаты встречаются в работах зарубежных авторов. Так, например, Томас Малоун (T. Malone) указал, что «денежное вознаграждение увеличивает количество предложений на краудсорсинговой платформе, но никак не влияет на результативность проекта. То есть количество качественных предложений остается неизменным»¹.

3) Необходим баланс инструментов – нельзя полностью отказаться от материального или нематериального стимулирования, так как оба положительно влияют на различные показатели эффективности краудсорсинга. Данный результат подтверждается и другими исследователями, в рамках работы которых стало понятно, что увеличение оплаты (повышение финансовой мотивации) не ведет к повышению качества проделанной работы, но повышает объем проделанной работы².

После оценки различных способов мотивации для различных видов краудсорсинговых проектов мы сфокусировались на определении барьеров, с которыми сталкиваются организаторы краудсорсинга. Так как некоторые отечественные организации начинают реже его использовать, было сформировано предположение о том, что поиск барьеров позволит идентифицировать области для улучшения. В свою очередь идентификация барьеров позволит сформулировать более качественные предложения по

¹ Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C. Harnessing crowds: Mapping the genome of collective intelligence. – 2009.

² Rogstadius J. et al. An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets // ICWSM. – 2011. – Vol. 11. – P. 20.

улучшению практики использования краудсорсинга. Для проверки данного тезиса была сформулирована следующая гипотеза: среди барьеров, с которыми сталкиваются организаторы краудсорсинга, присутствуют ключевые ограничения, которые по принципу Парето наиболее сильно влияют на степень успешности проекта (20% барьеров оказывают критическое влияние на результат: от них зависит 80% успеха). В ходе глубинных интервью нами были определены проблемы, о которых участники говорили больше всего. Из данных проблем был составлен опросник, в котором эксперты могли указать, какие проблемы они считают важными. Результаты опроса представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 — Ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организаторы краудсорсинговых проектов

Примечание: составлено автором на основе проведенного исследования.

Действительно, участники видят два ключевых барьера, которые существуют при проведении краудсорсинга. Со значительным перевесом основной проблемой использования краудсорсинга стала стоимость оказанных услуг — 82% опрошенных указали, что данный барьер является

важным. Существование барьера высокой стоимости подтверждается и отчетностью Сбербанка. Так издержки на проведение первых краудсорсинговых проектов в Сбербанке составили более 100 млн руб. Стоит отметить, что в дальнейшем банк проделал колоссальную работу по оптимизации издержек, но с учетом сложности просчета экономического эффекта от внедрения краудсорсинга объем издержек был оценен опрашиваемыми как существенный. Кроме того, многие эксперты говорили о завышенных ожиданиях от краудсорсинга, что приводит к нереалистичным ожиданиям касательно возврата на инвестиции от краудсорсинга. Считаем, что это повлияло на инфляцию стоимости услуг по краудсорсингу на рынке – более мелкие предприятия не могут позволить себе подобные траты. Данную гипотезу можно будет проверить при дальнейших исследованиях. Таким образом, искомая гипотеза была подтверждена, и после исследования был скорректирован итоговый список предложений для организаций по использованию краудсорсинга (см. ниже).

Второй по значимости проблемой стала необходимость обучения фасилитаторов краудсорсинговых платформ – 36% участников указали ее как важную. В ходе глубинных интервью было установлено, что данный барьер несет ограничения не столько с финансовой точки зрения, сколько из-за отсутствия наработанных практик подготовки подобных специалистов. Эксперты указали, что подобные специалисты должны обладать навыками программирования, знать базовые методики управления проектами, быть клиентоориентированным, владеть несколькими языками и должны уметь работать с людьми. Данная роль, а именно «специалист по краудсорсингу общественных проблем», была выделена Агентством стратегических инициатив как одна из самых перспективных до 2030 г., тем не менее отечественным университетам и учебным заведениям лишь предстоит адаптировать свои программы под обучение подобным профильным профессиям. Данная роль является многофункциональной и достаточно

сложной.¹

Каждый из остальных вариантов барьеров набрал менее 15% голосов, таким образом, соблюдается принцип Парето, так как два ключевых фактора со значительным перевесом влияют на итоговый результат. Стоит отметить, что отсутствие стратегии поощрения (стимулирования) выделяется как важный барьер 14% экспертов. Мы предполагаем, что издержки как по времени, так и по ресурсам на организацию краудсорсингового проекта сейчас настолько велики, что организаторы не уделяют должного внимания мотивации на самой площадке, используя стандартные механизмы. Данную гипотезу можно будет проверить на более продвинутых краудсорсинговых площадках в дальнейших исследованиях.

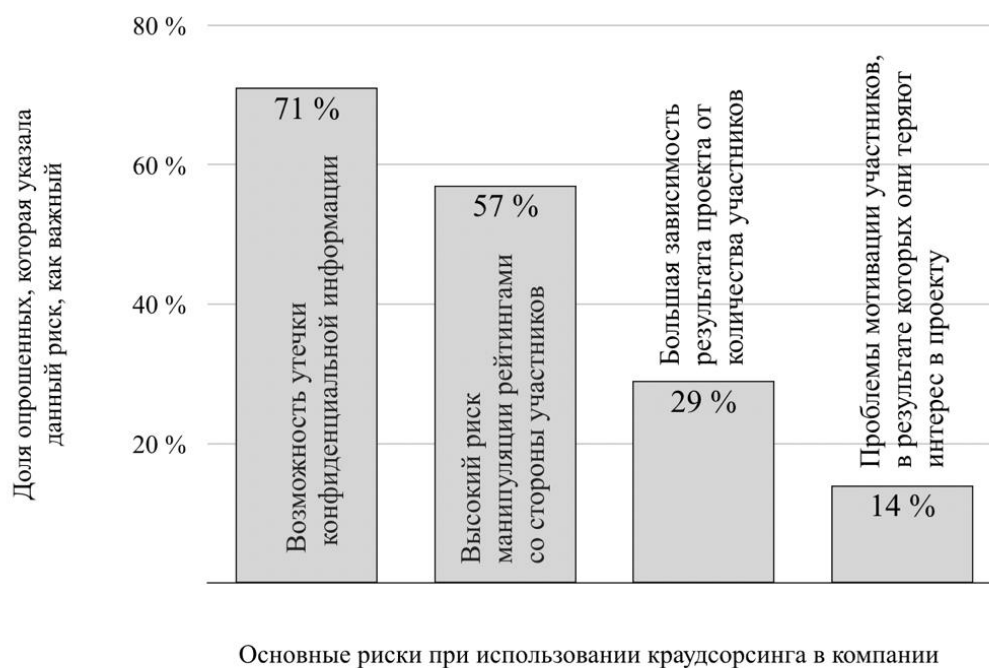


Рисунок 15 – Основные риски при использовании краудсорсинга в компании

Примечание: составлено автором на основе проведенного исследования

Для выявления областей развития краудсорсинга был проведен опрос о потенциальных рисках организации краудсорсинга. Кроме того, хотелось бы

¹ Атлас новых профессий // URL: Электронный ресурс. URL: <http://www.asi.ru/upload/iblock/d69/Atlas.pdf> (дата обращения: 20.12.2017). – с. 151.

проверить следующую гипотезу: корректная стратегия стимулирования участников (барьер был переформулирован, сделан упор на мотивации) и зависимость от большого количества участников выделяется организаторами ни как барьер, а как потенциальный риск успешного проведения краудсорсинга. Как было установлено в части работы 2.1, краудсорсинг может не только помочь организации найти решение, но также принести и негативный эффект. Поэтому поиск рисков, то есть «тревог организаторов», позволит также сформулировать практики по улучшению использования краудсорсинга. В итоге в ходе интервью и проделанной работы по анализу работ других авторов¹² нами были выявлены ключевые потенциальные риски. Целью опроса стало получение количественной оценки потенциальных рисков. Результаты данного опроса отражены на рисунке 15.

В результате нами была получена цифровая оценка рисков, связанных с проведением краудсорсинга. Ключевой риск по мнению экспертного сообщества находится в зоне возможной утечки информации (76% респондентов выделили его). В ходе дополнительных интервью с экспертами было выяснено, что ни один из участников опроса пока не столкнулся с данной проблемой. По мнению экспертов, отсутствие примеров реализации риска происходит главным образом потому, что нивелированию данного риска уделяется достаточно много внимания. Так, особо важную информацию не передают участникам краудсорсинга, а информацию средней степени важности раскрывают только на закрытых площадках, доступным лишь сотрудникам организации. Риск манипуляции рейтингами (примеры подробнее описаны в части 2.2), который позволяет участникам привлечь, например, своих подчиненных к голосованию за персональную идею, находится на втором месте (57% экспертов выделили его как важный). Таким

¹ Chandler J., Paolacci G., Mueller P. Risks and rewards of crowdsourcing marketplaces //Handbook of human computation. – Springer, New York, NY, 2013. – P. 377-392.

² Schenk E. et al. Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why //Workshop on open source innovation, Strasbourg, France. – 2009. – Т. 72. – P. 1-29.

образом, было экспериментально подтверждено наблюдение коллег.¹

Для проверки искомой гипотезы зависимость успешности краудсорсинга от количества участников и корректной мотивации были включены в опрос. Как результат, гипотеза не подтвердилась для мотивации участников (только 14% респондентов выделили данный риск как важный) и отчасти подтвердилась для большого количества участников (29% указали данный риск как важный). Что касается большого количества участников, то здесь стоит пояснить, что под данным риском эксперты понимают сложность привлечения достаточно большого количества людей, которые бы создали достаточное количество качественных предложений.

По итогам интервью и опросов нами были определены перспективные направления развития данного метода: привлечение большего количества представителей нового поколения, интеграция краудсорсинговых площадок с университетами, реализация мини-краудсорсинговых проектов. Таким образом были выявлены ключевые барьеры, риски, перспективные направления развития и ключевые факторы стимулирования участников в зависимости от типа проекта.

Для сверки полученных результатов нами также было проведено социологическое исследование отношения работников к возможностям использования краудсорсинга в управлении организацией. В качестве метода исследования использовался анкетный опрос.

Выборка для исследования должна была быть трудоспособного возраста, соответствовать генеральной совокупности по ключевым характеристикам (пол, возраст, статус).

В общей сложности нами было получена 206 заполненных анкет от респондентов, из которых большая часть проявила интерес к участию в краудсорсинговой деятельности (83,78% от числа опрошенных).

Часть респондентов (18,35% от числа опрошенных) отметила, что они

¹ Wilson M., Robson K., Botha E. Crowdsourcing in a time of empowered stakeholders: Lessons from crowdsourcing campaigns //Business Horizons. – 2017. – Т. 60. – №. 2. – P. 247-253.

готовы тратить 15–30 минут в день на краудсорсинговый проект, 1/5 опрошенных считают, что могли бы принимать участие в краудсорсинге в зависимости от актуальности проекта. 13,59% респондентов готовы участвовать в проекте несколько раз в неделю, почти такое же количество (14,56% респондентов) не более раза в неделю. В общей сложности, в потенциале около 80% опрошенных могли бы быть привлечены к краудсорсингу.

Следующий важный момент – наличие волонтерских мотивов у большей части опрошенных. Около 74,76% респондентов отметили, что им приходилось помогать незнакомым людям в решении актуальных для них проблем с помощью интернета. Речь видимо идёт о финансовой помощи различным людям, которая является безвозмездной. Как показывают исследования специфики мотивации участников краудсорсинговой деятельности наличие нематериальных мотивов важно для включения и вовлечения краудсорсеров в тему проекта, в то время как заинтересованность в денежном вознаграждении увеличивает количество участников, но не качество их работы.

На следующем шаге опроса нам было необходимо узнать, как респонденты относятся к перспективам использования краудсорсинга (Таблица 8). Всех опрошенных можно разделить на 3 группы: те, кто уже знакомы с краудсорсингом на практике (19,42% респондентов), те, кто не принимал участия в подобных проектах, имеют смутное представление о его возможностях (30,1% респондентов), и те, кто не вообще не знакомы с краудсорсингом, впервые узнали об этом понятии в ходе опроса (50,49% респондентов). Те респонденты, которые уже имели опыт использования краудсорсинга в своей практике, относятся к нему в целом более положительно (40,91% из них отметили перспективы краудсорсинга), по сравнению с теми, кто слышал об этом явлении, но не учувствовал на практике (34,78% считают, что у данного явления есть перспективы).

Таблица 8 – Отношение респондентов к краудсорсингу

Варианты ответов	Уже использовали в практике		Знали, но не использовали	
	Кол-во отданных голосов (чел.)	В % от числа использующих	Кол-во отданных голосов (чел.)	В % от числа знающих
За краудсорсингом будущее	18	40,91	24	34,78
Краудсорсинг не станет заметным явлением в нашей жизни, но им будут иногда пользоваться	17	38,64	29	42,03
Перспектив нет. В нашей стране не созданы условия для эффективного использования краудсорсинга	6	13,64	11	15,94
Перспектив нет. Краудсорсинг не совершенен, обладает рядом недостатков, которые делают его неэффективным	3	6,82	5	7,25
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-
Другое	-	-	-	-
	44	100	69	100

Примечание: составлено автором на основе проведенного исследования.

Для того, чтобы выяснить, какими способами можно повысить эффективность использования краудсорсинга, в анкету был включён соответствующий полузакрытый вопрос. Распределение ответов на него приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Возможные направления развития краудсорсинга в отечественной практике, по мнению опрошенных (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

Варианты ответов	Итого	
	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Выпуск методических пособий, рекомендаций и справочников по вопросам краудсорсинга	40	35,71%
Законодательная регламентация краудсорсинга со стороны государства	28	25%
Создание соответствующей интернет-платформы краудсорсинга	80	71,43%
Проведение конференций, круглых столов и прочих, подобных мероприятий по краудсорсингу	56	50%
Стандартизация краудсорсинговой деятельности	28	25%
Обучение специалистов по краудсорсингу	48	42,86%
Всего ответивших	112	

Примечание: составлено автором на основе проведенного исследования.

Опрошенные могли выбрать несколько вариантов ответов на данный вопрос, как видно из данных таблицы, ни один из вариантов не был обойдён стороной, все они актуальны (в той или иной мере) для респондентов. В числе самого важного инструмента дальнейшего развития краудсорсинга в отечественной практике была определён вариант «создание интернет-платформы краудсорсинга» (71,43% от числа опрошенных), и обучение специалистов по краудсорсингу (42,86% от числа опрошенных).

Половина респондентов видит смысл в активной просветительской деятельности через проведение конференций, круглых столов и др. мероприятий, треть – считает, что необходимо распространение методических материалов по краудсорсингу. В меньшей степени, чем ожидалось, был выбран вариант ответа «стандартизация краудсорсинговой деятельности», многие респонденты просто не понимали её целесообразность. Также респонденты в меньшей степени испытывают потребность в законодательной регламентации краудсорсинга со стороны государства.

Как показали опросы, интервью и исследование практики краудсорсинга в организации, низкий эффект от краудсорсинга стал, скорее, результатом очень высоких завышенных ожиданий. Объем стартовых крупных издержек с учетом сложности оценки экономического эффекта определил изначальное отношение к краудсорсингу как к неоптимальной технологии. Примеры организационной практики показывают, что институционализированный краудсорсинг теряет своё ключевое достоинство (возможность приложить силы заинтересованных людей к улучшению деятельности организации), превращаясь в метод оптимизации процессов и тестирования продуктов.

Наш анализ показал, что интерес к данной технологии сохраняется лишь среди отдельных отечественных компаний, некоторые из них уже сейчас закрывают свои краудсорсинговые проекты. Сбербанк в том числе значительно оптимизировал свою деятельность, закрыв «Биржу идей» и сократив штат сотрудников, занимающихся краудсорсингом.

Одна из основных причин, по которой некоторые из организации

перестали использовать краудсорсинг является неудовлетворённость результатами заказчика, т. е. опять же значительно высокие ожидания заказчиков, которые ложились на реализм материальных потребностей людей.

Тем не менее интерес к краудсорсингу достаточно велик и, как видно на примерах использования краудсорсинга, данная технология показала свою эффективность в отдельных проектах. Теперь рассмотрим решения и варианты, которые помогут Сбербанку и другим отечественным компаниям не только реинкарнировать былой интерес к краудсорсингу, но и вдохнуть в него новую жизнь.

Анализ краудсорсинговых проектов различных компаний и Сбербанка, в частности, как компании-первопроходца и компании-лидера в вопросе внедрения и использования краудсорсинга позволяет утверждать, что полученные выводы во многом совпадают с результатами уже проведенных исследований о причинах эффективности и неэффективности краудсорсинговых проектов¹. Например, Сбербанк уже вносит поправки в данной области, а именно добавляет фильтрацию участников и предложений, в том числе на предмет спама; создал руководство по использованию площадки для новичков, ввел корректировки в системе стимулирования, благодаря нашему вовлечению, реализовал инструменты публичной отчетности по итогам проекта и другие.

На основе проведенного анализа нами была выделена система предложений, направленных на оптимизацию использования краудсорсинга:

1. Необходимо внедрить прозрачные карьерные лестницы, связав основанные активности на краудсорсинговых платформах с карьерными профилями сотрудников. К примеру, в организации можно внедрить «структуру карьерных лестниц» для конкретных должностей.

2. Отказаться от существующей системы поощрения участников

¹ Peng X., Babar M. A., Ebert C. Collaborative software development platforms for crowdsourcing // IEEE software. – 2014. – Vol. 31. – № 2. – P. 30-36; Liu Y., Dang D. P. Research on the construction of crowdsourcing platform // Applied Mechanics and Materials. – Trans Tech Publications, 2014. – Vol. 602. – P. 3198-3201.

(материальной и околomатериальной). Финансовая мотивация стимулирует появление людей, которые гонятся за финансовой выгодой и меньше внимания уделяют самим идеям. Кроме того, как было выявлено ранее, она вытесняет внутреннюю мотивацию, которая способна приносить больше качественных идей. Уменьшение финансовой мотивации также позволит существенно сократить издержки проведения краудсорсинга.

3. Отказаться от обязательности краудсорсинговой деятельности, сформированных в КПЭ. Это делает процесс более рутинным и влияет на энтузиазм тех, кто помогает с организацией и привлечением сотрудников к краудсорсинговым сообществам.

4. Так как успешность краудсорсингового проекта непосредственно зависит от компетенций участников, необходимо привлекать к участию в платформе профессионалов именно из требуемой специфической области.

5. Оказывать более активную фасилитационную поддержку. В задачи фасилитаторов должны входить создание комфортной для работы атмосферы, а также контроль за регламентом. Это позволит направлять дискуссии в конструктивное русло.

6. Определить стандарт использования краудсорсинга. Стандартизация позволит участникам краудсорсинговой платформы эффективнее обмениваться информацией, а также позволил бы снизить оппортунизм участников.

7. Необходимо индивидуально работать с теми участниками, кто предлагает больше всего идей, т. к. чаще всего именно такие участники предлагают самые креативные и важные идеи. Необходимо составить профайлы таких участников и более активно влиять на их внутреннюю мотивацию, например, через общение с заказчиками определенного проекта.

8. Отказаться от открытой системы обратной связи и рейтингования отдельных участников, т. к. это может негативно сказаться на их продуктивности и стеснить в представлении действительно прорывных идей и предложений.

9. Сместить фокус с генерализации новых идей на создание контента для продвижения продукции именно определенной компании (так как он будет специфичен именно для данной организации и конкурентам будет сложнее его адаптировать в отличие от новых идей) и на поиск ошибок и недостатков в существующих сервисах (данный способ доказал свою эффективность).

Кроме того, нами также был сформирован шаблон внутреннего документа, которые организации смогут использовать для выстраивания работы по краудсорсингу (приложение Д).

Таким образом, были проанализированы примеры использования краудсорсинга в зарубежных и отечественных организациях с более подробным анализом практических кейсов в Сбербанке. Сбербанк стал настоящим лидером по интеграции и масштабу его применения среди российских компаний. Банк смог достичь самого большого экономического и организационного эффекта от внедрения краудсорсинга. Тем не менее, как показало наше исследование, и Сбербанк, и ряд других компаний оптимизируют свою деятельность в области краудсорсинга, сокращая расходы на его использование. Аналогичные выводы прослеживаются и в проведенном количественном исследовании на основании интервью. По его результатам был представлен ряд предложений, которые позволяют сформулировать рекомендации по развитию использования краудсорсинга в управлении организацией. Концепция данного изменения будет рассмотрен в следующей части работы.

3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

3.1. Базовые принципы концепции использования краудсорсинга в управлении организацией

Как было показано в предыдущих главах, краудсорсинг стал достаточно популярным механизмом для решения части задач, стоящих перед организациями. Эта технология отвечает на новые вызовы, возникающие перед организациями в XXI в. Среди таких вызовов: новые потребности современного поколения сотрудников, увеличение конкуренции за таланты, сокращение издержек и еще большая автоматизация процессов и цифровизация. Тем не менее опыт использования краудсорсинга говорит о продолжающихся поисках границ его применения и о не всеобъемлющей природе, как и в случае с любым другим методом, улучшающим различные аспекты работы организации. С другой стороны, появление новых технологических решений и корпоративных изменений указывает на эволюцию объекта. Такая двоякость ставит перед исследователями вопрос о границах его применения и, что еще важнее, областей и масштабов применения.

В данной главе будут рассмотрены два данных ограничения краудсорсинга (масштабирование текущего метода и расширение областей его применения) с точки зрения их потенциального изменения. Ключевая цель на данном этапе – создание концепции использования краудсорсинга с целью ее дальнейшей практической проверки и применения. Для создания подобной концепции мы предполагаем, что (1) краудсорсинг можно масштабировать и использовать еще более массово; (2) краудсорсинг можно начать использовать для решения задач, каждый день стоящих перед организациями, а именно

сложных неопределенных задач, что до этого было весьма затруднительно¹. Если предположение (1) является более простым для теоретического обоснования (в работе уже были рассмотрены примеры масштабирования краудсорсинга в главе 2, где были предложены практические инструменты для повышения качества использования краудсорсинга), то для проверки предположения (2) необходим ввод новых понятий и терминов, которые пока не были рассмотрены в научной литературе. Термин краудсорсинга был определен в предыдущих главах, также были рассмотрены примеры его масштабирования. Тем не менее, как отмечалось ранее, краудсорсинг не способен самостоятельно решать более сложные задачи, стоящие перед организациями – сейчас эти задачи решаются при помощи собственных внутренних ресурсов организации. Поэтому необходимо дополнительное предположение, согласно которому (3) возможна формация использования краудсорсинга, которая бы позволила решать сложные неструктурированные задачи, по сути – новая форма управления организацией или ее отдельными частями.

Оценим возможность проверки гипотезы (3). Для этого необходимо спроектировать организацию с новой формой управления, которая бы использовала краудсорсинг. Под формой управления мы понимаем систему связей между центральной управляющей и управляемыми системами. Основными составными частями формы управления являются органы управления; коммуникационные каналы; наборы целей, процедур, методов работы и других атрибутов, а также инфраструктура управления. Среди традиционных форм управления можно выделить: 1) линейно-функциональную форму, которой свойственно разделение по ключевым функциям организации; 2) дивизиональную организацию, в основе структуры которой лежит рынок, регион, продукт или потребитель; 3) матричную, или проектную, форму, для которой характерны горизонтальные связи в

¹ Bigam J.P., Bernstein M.S., Adar E. Human-computer interaction and collective intelligence // Handbook of collective intelligence. – 2015. – Vol. 57.

зависимости от проектов ¹. Всем организациям, которые используют традиционные формы управления, свойственно присутствие постоянного персонала, которое только в матричной и проектной структурах способны на определенные изменения. Следовательно, главным недостатком традиционной организационной формы управления является ее низкая мобильность, что приводит к недостаточной скорости адаптации под изменения и новую информацию. Рассмотрим, как данную проблему уже решают в рамках отдельных проектов, использующих краудсорсинг. С решением подобной задачи уже сталкивались преподаватели Стэнфордского университета в 2010 г., которые предложили создать флеш-организации для повышения гибкости ² (мы предлагаем сразу скорректировать понятие, переопределив флеш-организации в мета-организации, так как под флеш-организациями можно ошибочно понимать любые компании или команды, созданные на ограниченное время). Основную работу в мета-организации проделывает мгновенно нанимаемая рабочая сила (на краудсорсинговой площадке публикуется запрос на проведение определенных работ). То есть краудсорсинг является неотъемлемой частью мета-организации. Мы определяем мета-организацию как «организацию больших групп людей, использующих краудсорсинг, для выполнения сложных и открытых целей, для которых конечный результат не определён»³.

Ключевые преимущества мета-организаций базируются на уникальных способах формирования команд и инструментах работы команд.

Способы формирования команд:

1) мета-организации применяют метод цифрового распределения работников по командам, с определением ролей, формированием команд и

¹ Пидоймо Л.П., Бутурлакина Е.В. Управление виртуальными организациями // Организатор производства. – 2013. – № 3(58). С. 43-44.

² Valentine M.A. et al. Flash organizations: Crowdsourcing complex work by structuring crowds as organizations // Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. – ACM, 2017. – P. 1.

³ Бакаленко А.В. Использование краудсорсинга для создания мета-подразделения // Вестник Омского государственного университета. – 2019. – №1. – С.50.

иерархий, причем делают это посредством краудсорсинга: сотрудники нанимаются через краудсорсинговые платформы. Таким образом, использование краудсорсинга лежит в основе мета-организации;

2) мета-организации базируются на цифровой (IT) инфраструктуре, которая позволяет нанимать сотрудников и управлять организацией.

Инструменты работы команд:

1) координация в мета-организациях происходит на основе ролей;

2) мета-организации используют систему управления версиями для переконфигурации иерархии и структуры команд, что позволяет быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям.

Далее рассмотрим процессы работы мета-организации. В мета-организации наём работников происходит по потребности (схема on-demand), причем на определенные роли (в классическом краудсорсинге наём происходит на определенные задачи). Платформы Foundary и UpWork предоставляют инструменты для поиска персонала и автоматического выбора кандидатов, после чего сотрудник мгновенно приступает к выполнению работы. Существует также способ полуавтоматического или ручного отбора. Медианный показатель для поиска открытым способом – 13,7 минуты; для более тщательного найма – 15 часов, что существенно превосходит показатель найма для классических организаций, который находится в диапазоне от 14 до 25 дней¹.

После найма определяется структура мета-организаций, в основе которой лежит иерархия, причем внутри структуры происходит быстрая смена ролей и структуры под каждую задачу. «Дилемму, в которой стоит выбор между скоростью изменений и контролем за процессом, мета-организации решают с помощью техники, взятой из компьютерной системы управления версиями. В основе этой дилеммы на разных краях спектра выбора находится, с одной стороны, система решений с максимальной гибкостью и скоростью,

¹ Davis S.J., Faberman R.J., Haltiwanger J.C. The establishment-level behavior of vacancies and hiring // The Quarterly Journal of Economics. – 2013. – Vol. 128. – № 2. – P. 581-622.

которая может выйти из-под контроля и создать неконтролируемый хаос. На другой стороне – хорошо контролируемая система, в которой решения принимаются медленно. Система управления версиями позволяет параллельно дорабатывать несколько разных частей работы, при необходимости возвращаться к более ранним версиям, хранить несколько версий, определять, кто и когда сделал то или иное изменение и т. д.»¹. Каждое изменение в работе проходит проверку у более высокого в иерархии представителя мета-организации, аналогично меняется и структура иерархии². Таким образом достигается достаточная гибкость при необходимой степени контроля. Данные возможности позволяют командам быстро адаптироваться под новые вводные и качественно решать итоговые задачи.

Исследователям удалось внедрить принцип работы мета-организации на трех проектах, успешно подтвердив свое предположение о реализации сложных задач за счет краудсорсинга. В итоге за шесть недель успешно были реализованы следующие проекты³:

1) EMS Trauma Report создала приложение для смартфонов, помогающее пациентам загружать информацию о симптомах болезни до поступления в приемное отделение больницы;

2) в рамках True story была создана карточная игра, в которой участники, вытягивая из колоды карту, должны были рассказать определенную историю из жизни;

3) команда Enterprise Workshop Planning Portal запустила веб-портал для управления мероприятиями своих клиентов.

В среднем выполнение одной задачи в рамках проекта занимало три часа, и над одной задачей одновременно работало примерно пять работников. Конечно, в рамках каждого проекта показатели варьируются вокруг среднего.

¹ Бакаленко А.В. Использование краудсорсинга для создания мета-подразделения // Вестник Омского государственного университета. – 2019. – №1. – С.51

² Bernstein M.S. et al. Crowds in two seconds: Enabling realtime crowd-powered interfaces // Proceedings of the 24th annual ACM symposium on User interface software and technology. – ACM, 2011. – P. 33-42.

³ Valentine M.A. et al. Op. cit. – P. 6-8.

В организациях в сумме работало 93 человека или, как их называли, крауд-специалисты (crowdworkers). Было сформировано 24 группы, управляемые 22 руководителями, которые подчинялись трем основным директорам. Как итог, сотрудниками были выполнены 639 задач в течение 3261 человеко-часа.

Помимо вышеперечисленных проектов также появляются более прикладные примеры мета-организации. Так, генеральный директор компании JumpStartFund Дирк Алборн сказал, что «многие предприниматели считают, что они должны собрать деньги прямо на рынке. Но, возможно, что им действительно нужно, так это сообщество, которое сплотится вокруг этой идеи. Если вы сможете найти достаточное количество людей, фанатеющих от вашей идеи, то сможете после этого собрать деньги»¹. Именно такой модели придерживается JumpStartFund, созданный как мета-организация: она использует краудсорсинг не только для поиска и валидации идей (который доказал свою эффективность в этой области)², но и для поиска ресурсов (сотрудников и финансирования). Благодаря платформе JumpStartFund реализуется проект Hyperloop, технологии, предложенной Илоном Маском. В компании работают два штатных сотрудника, а остальная часть выполняется более 500 инженерами, разработчиками и другими профессионалами, работающими на постоянной основе в таких организациях, как Boeing, NASA, SpaceX и многих других. Сотрудники проводят свободное время, работая на Hyperloop в обмен на опционы. Именно так в данном случае используется краудсорсинг³. Среди достижений компании то, что она уже заключила партнерское соглашение с правительством Словакии⁴.

¹ Guerrini, Federico. First Hyperloop Track Might Be Built Between Vienna And Budapest // Forbes. 2016. March 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2016/03/10/hyperloops-first-european-route-to-be-built-on-the-bratislava-budapest-route/#2513902e4b30> (дата обращения: 12.10.2017).

² Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Указ. соч. – С. 35.

³ Volmut, Jason. Here's How Hyperloop Is Revolutionizing Crowdsourcing // The Huffington Post. 2016. March 14 [Электронный ресурс]. URL: http://www.huffingtonpost.com/jason-volmut/heres-how-hyperloop-is-re_b_9423928.html (дата обращения: 18.08.2018).

⁴ Guerrini, Federico. First Hyperloop Track Might Be Built Between Vienna And Budapest // Forbes, 2016. March 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2016/03/10/hyperloops-first-european-route-to-be-built-on-the-bratislava-budapest-route/#2513902e4b30> (дата обращения: 12.10.2017).

Таким образом, нами были подтверждены гипотезы (2) и (3). Краудсорсинг был использован для создания новой организации, но это не показывает, как существующие корпорации могут начать использовать краудсорсинг подобным же способом для решения сложных неструктурированных задач. Для этого вводится понятие мета-подразделения или подразделения (отдела, управления или департамента), использующего краудсорсинг, для выполнения сложных и открытых задач, для которых конечный результат не определён. На основе вышеизложенных гипотез и определений была сформулирована концепция использования краудсорсинга в управлении организацией.

Начнем с описания концепции. «Концепция – это система взглядов на процессы и явления в природе и обществе, генеральный замысел, определяющий стратегию действий»¹. Данное определение в приложении к нашему исследованию позволяет заключить следующее:

1. Концепция, вбирая в себя предварительное изучение предмета, должна отражать систему взглядов о его развитии и, как результат, выявлять основные тенденций развития предмета.

2. Для выработки концепции использования краудсорсинга в организации необходимо сформулировать базовую идею или генеральный замысел.

3. После определения базовой идеи возможно выработать методику, описывающую процессы работы компонентов концепции.

4. После определения методики и базовой идеи ключевой задачей автора станет выявление стратегии использования краудсорсинга в организациях.

5. Из определения следует, что концепция включает в себя различные механизмы, в том числе объекты и субъекты управления, которые будет также возможно описать в работе.

Стартовым элементом любой концепции является ее генеральный

¹ Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 270 с.

замысел или базовая идея. Теоретическое исследование краудсорсинга, а также практическая работа по анализу его эффективности показали, что ключевыми задачами, стоящими перед стейкхолдерами, являются усложнение поставленных в рамках краудсорсинговых проектов задач. Краудсорсинг уже применяется достаточно широко, но далеко не всех организациях, и, как было показано в предыдущей главе, часть организаций даже сокращает масштабы его использования. С другой стороны, краудсорсинг показал свою эффективность с точки зрения простых и даже элементарных задач, для решения которых не требуется существенных усилий, а результат заранее предопределен. Для сложных задач, для которых требуется множество различных специалистов, краудсорсингу еще предстоит показать свою применимость. Следовательно, базовой идеей концепции использования краудсорсинга является регулирование переходов между различными формациями краудсорсинга для достижения искомой цели, стоящей перед организацией в рамках вышеизложенных задач: увеличения масштабов и/или усложнения сложности задач.

Следующий элемент концепции – это стратегия (подробнее в левой части рис. 17). Стратегия использования краудсорсинга заключается в выходе на качественно новый уровень конкурентоспособности и повышения эффективности работы за счет масштабирования классического краудсорсинга и интеграции новой организационной формы, которая позволила бы решить сложные практические задачи. Таким образом, стратегия – это совокупность шагов, которая позволяет организациям начать использовать краудсорсинг, а затем не только масштабировать его, но и интегрировать непосредственно в работу управления организации. Опишем данные шаги (см. рис. 16). Для этого разделим использование краудсорсинга на две ключевые области: 1) область классического краудсорсинга, то есть использование метода в формате, рассматриваемого в главах 1 и 2; 2) область мета-формаций, где под мета-формациями подразумеваются и мета-подразделения и мета-организации, то есть область, в которой краудсорсинг

используется для решения задач, которыми обычно занимаются классические организационные подразделения. Эволюция использования краудсорсинга будет показана через стадии, то есть поступательные изменения использования краудсорсинга.

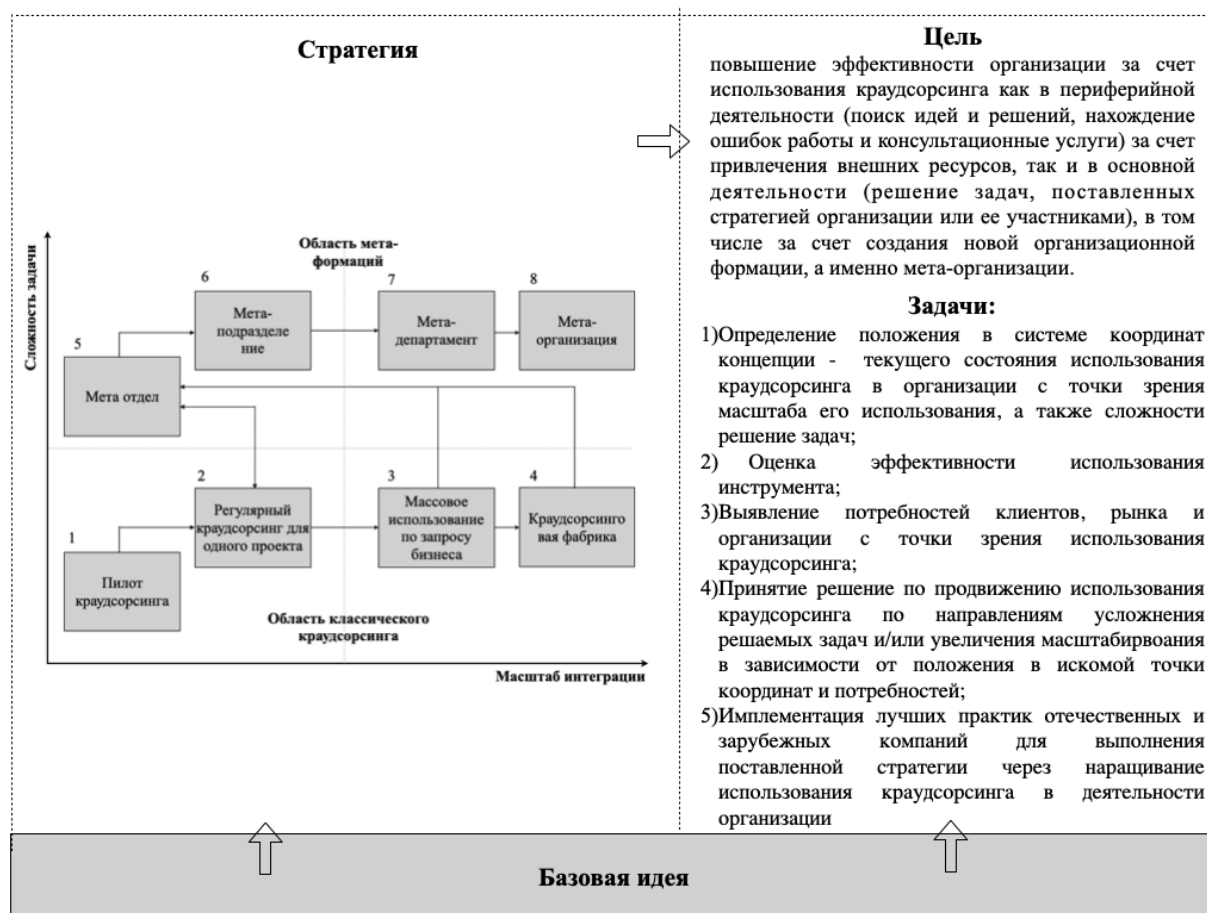


Рисунок 16 – Концепция использования краудсорсинга в организации

Примечание: составлено автором

Краудсорсинг, как было установлено, можно использовать для простых и более сложных задач, поэтому для визуализации стратегии применяется графический подход отображения, и по оси Y расположим показатель сложности задач. С другой стороны, можно использовать краудсорсинг в разных масштабах (это может быть отдельный проект, в котором участвуют 100 людей, а может быть конвейер проектов с миллионами участников). Поэтому отложим масштаб интеграции краудсорсинга по оси X. Таким образом были получены две ключевые области: область классического

краудсорсинга (масштабирование решения простых задач при помощи краудсорсинга) и область мета-формаций (масштабирование решения сложных задач при помощи краудсорсинга).

Теперь расположим стадии использования краудсорсинга на данном графике. Начало – стадия 1 – это пилот использования данного метода, который предполагает решение самых простых задач в рамках краудсорсинга при минимальном количестве участников. Это внедрение краудсорсинга в тестовом режиме на отдельном проекте с последующим подведением итогов и принятием решения в случае успешного запуска. Масштабировать краудсорсинг проще, чем пытаться решать более сложные задачи, поэтому логично, что стадией 2 должно стать масштабирование за счет привлечение серьезного количества людей и желательный регулярный запуск одного краудсорсинга в каждый момент времени (либо регулярный краудсорсинг для одного проекта, либо по очереди для различных проектов). Стадия 3 – переход к массовому использованию краудсорсинга с построением метрик, отчетности и процессов по его внедрению, на данной стадии требуется запуск нескольких проектов параллельно. В итоге, организация, которая стремится автоматизировать свою деятельность, сократив издержки, должна перейти к стадии 4 – созданию фабрики краудсорсинга, организации внутреннего подразделения, выбора ответственного за внедрение и оценку эффективности, а также сбор лучших практик и организацию постоянного сообщества участников.

Организация, которая решит начать использовать краудсорсинг для решения сложных задач, должна перейти в область мета-формаций и начать со стадии 5, организовав мета-отдел. Реализация тестового мета-отдела (мета-команды) до 10 человек на независимом от текущей деятельности организации проекте. Таким образом организация попробует новый метод для себя, не задев существующие элементы организационной работы. В случае успешного завершения эксперимента возможен переход на стадию 6 и создание первого мета-подразделения, которое бы реализовало единичный большой проект по

принципам краудсорсинга, уже интегрированного в текущую деятельность организации. Стадия 7 заключается в переходе к мета-департаменту как более массовому институту, использующему принципы новой организации и краудсорсинга уже на нескольких командах, которые работают сообща. В результате организация может перейти к стадии 8 и превратить всю организацию в мета-организацию. Данные стадии могут быть использованы организациями в своей практике.

Для финализации концепции описания необходимо выработать цель. Цель можно определить как «желаемый результат, конечное состояние которого стремится добиться любая организация»¹, а также на задачи или «способы интеграции различных действий в некоторую последовательность или систему»². В данном случае ключевой целью становится повышение эффективности организации за счет использования краудсорсинга как в периферийной деятельности (поиск идей и решений, нахождение ошибок работы и консультационные услуги) с привлечением внешних ресурсов, так и в основной (решение задач, поставленных стратегией организации или ее участниками), в том числе, с созданием новой организационной формации, а именно мета-организации.

Как следствие, цель конкретизируется в следующие задачи:

1. Определение положения в системе координат концепции – текущего состояния использования краудсорсинга в организации с точки зрения масштаба его применения, а также сложности решение задач.
2. Оценка эффективности использования метода (подход к оценке эффективности использования краудсорсинга будет описан далее);
3. Выявление потребностей клиентов, рынка и организации с точки зрения использования краудсорсинга.
4. Принятие решения по продвижению краудсорсинга по усложнению

¹ Мескон А. Основы менеджмента / А. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – С. 89.

² Большая Советская энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А.М. Прохоров. 3-е изд. - М., 1978. - Т. 28. - 481.

решаемых задач и/или увеличению масштабирования, в зависимости от положения в искомой точке координат и потребностей.

5. Внедрение лучших практик отечественных и зарубежных компаний для выполнения поставленной стратегии через наращивание использования краудсорсинга в деятельности организации.

Эффективность использования краудсорсинга определяется соотношением результатов и затрат. С нашей точки зрения эффективность краудсорсингового проекта отражает его прибыльность, ресурсоемкость и ресурсоотдача (в качестве ресурса выступают), которые являются основными показателями эффективности (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели эффективности использования краудсорсинга

Показатель	Расчёт
Прибыльность	$Pr = P_o - Z_o,$ где Pr - прибыльность краудсорсингового проекта; P_o - результат краудсорсинга в денежном выражении; Z_o - затраты на организацию и реализацию проекта в денежном выражении
Краудёмкость: – коммуникационная краудёмкость; – репутационная краудёмкость; – финансовая краудёмкость	$KE = \frac{Z_{кп}}{P_{ком}}, KE = \frac{Z_{кп}}{P_{реп}}, KE = \frac{Z_{кп}}{P_{фин}},$ Где KE - краудемкость проекта; $Z_{кп}$ - затраты на организацию и реализацию краудсорсингового проекта; $P_{ком}$ - коммуникационные результаты от реализации краудсорсингового проекта; $P_{реп}$ - репутационные результаты от реализации краудсорсингового проекта; $P_{фин}$ - финансовые результаты от реализации краудсорсингового проекта
Краудотдача: – коммуникационная краудотдача; – репутационная краудотдача; – финансовая краудотдача	$KO = \frac{P_{ком}}{Z_{кп}}, KO = \frac{P_{реп}}{Z_{кп}}, KO = \frac{P_{фин}}{Z_{кп}},$ Где KO – краудотдача проекта

Источник: авторская разработка

Как итог вышеизложенной работы нами была визуализирована

концепция использования краудсорсинга в организации. Стоит также дополнительно указать основные субъекты использования краудсорсинга в деятельности компании: топ-менеджмент, внутренние подразделения (заинтересованные в краудсорсинге), подрядчики (могут полностью или частично осуществлять деятельность по интеграции краудсорсинга), департамент маркетинга (способен проводить и поставлять исследования для повышения эффективности краудсорсинговых площадок), финансовый и юридический департамент (для заключения целесообразности использования тех или иных механик и бюджета). И объекты регулирования: сотрудники организации, отдельные подразделения и структуры, для улучшения деятельности которых будет применен краудсорсинг, процессы внутри организации (часть из них будет изменена после проведения краудсорсингового исследования), система мотивации и найма персонала, внутренние цифровые системы (регулирующие процессы).

Таким образом, нами была сформирована концепция использования краудсорсинга в организации. Перейдем к разбору методики использования краудсорсинга в организации, которая является ее неотъемлемой частью.

3.2. Методика использования краудсорсинга в управлении организацией

Создав концепцию использования краудсорсинга, нами были выделены две ключевые области в стратегии. Одна направлена на масштабирование классического краудсорсинга (область классического краудсорсинга), вторая – на усложнение и дальнейшее увеличение присутствия мета-формаций. Подробнее остановимся на первом этапе стратегии и рассмотрим, как организации могут масштабировать краудсорсинг в своей деятельности.

Для планомерного развития краудсорсинга организациям необходимо составить более фундаментальный план, т. е. распланировать свое

долгосрочное развитие в рамках краудсорсинга, помимо ближайших шагов в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Для систематизации используем процессный подход. Менеджмент можно считать процессом потому, что работа по достижению поставленных целей представляет собой серию взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, которые сами по себе уже процессы, важны для успешной деятельности организации. Данные процессы как раз и являются управленческими функциями, а процесс управления – это сумма всех данных функций¹.

Как было установлено из первых двух частей работы, теоретический анализ и эмпирические данные показывают, что существенная доля организаций использует краудсорсинг в своей деятельности, причем различные его виды: краудфандинг, идеаторы, экосистемы и многие другие виды краудсорсинга уже монетизируются и применяются для повышения эффективности работы организаций. У каждой организации со временем выстраивается определенный процесс, который либо закрепляется, либо не закрепляется формально. Тем не менее, пока не было предпринято попыток описания методологии реализации краудсорсингового проекта. Это приводит к тому, что все новые институты, которые решают задачу интеграции краудсорсинга, вынуждены заново выстраивать собственные процессы. По нашему мнению, внедрение краудсорсинга в деятельность организации необходимо описать и задокументировать, во-первых, чтобы было возможно использовать его для построения новых краудсорсинговых практик, во-вторых, для определения областей улучшения в процессе как таковом. В данной части мы предлагаем создать и рассматривать методику интеграции краудсорсинга в деятельность организации.

Для построения методики мы воспользовались функциональным моделированием по методологии IDEF0. Исторически данный стандарт был создан в 1981 г. в рамках программы автоматизации промышленных

¹ Хедоури Ф., Мескон М.Х., Альберт М. Указ. соч. – С. 54.

предприятий (ICAM), причем он был предложен департаментом Военно-Воздушных Сил США. В процессе участники столкнулись с необходимостью разработки новых методов анализа процессов взаимодействия промышленных систем. Модель IDEF0 была создана именно для решения поставленной задачи. С тех пор стандарт претерпел несколько незначительных изменений. Финальная версия стандарта зафиксирована в 1993 г.¹

Данная методология была выбрана по нескольким причинам. Во-первых, для нее характерна процедурная стройность, т. е. итог работы будет четко решать поставленную задачу в виде созданного алгоритма методики интеграции краудсорсинга. Во-вторых, моделям типа IDEF свойственна наглядность представления. Таким образом, сформированная схема будет понятна не только специалистам, применяющим эту методику в научных и профессиональных целях с точки зрения моделирования, но и сотрудникам компании, которые смогут включить данный механизм в работу². Также IDEF0 позволяет описывать различные системы, а не только информационные системы и создавать описание системы и ее окружения. Так как для реализации краудсорсинга прибегают к самым различным ресурсам, в том числе за ее пределами, была необходима схема, которая учитывает эти факторы. В то же время IDEF может быть использована для анализа функций существующих систем и выработки решений по их улучшению, что и требуется для нашей задачи. Не последним фактором стало то, что именно стандарты семейства IDEF чаще всего встречаются в работе отечественных систем аналитиков, что также говорит в защиту данной методики.

Важно отметить, что визуализация методики внедрения краудсорсинга в организации по методологии IDEF не исключает реализацию самих проектов с использованием инструментариев проектного управления. Любая схема

¹ Фирсова Н.В. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов и оценка их применения для целей реинжиниринга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. – 2005. – № 4. – С. 108.

² Фирсова Н.В. Указ. соч.

IDEF0 позволяет лучше визуализировать сами шаги процесса, а их периодичность и частота регулируются потребностью самой компании или выстроенными процессами внутри. Проектное управление краудсорсинговыми сообществами должно быть построено на основе принятой или перспективной корпоративной системы управления проектами (КСУП)¹. Что касается методологии управления проектами, то, к примеру, компания может выбрать классический способ работы по «водопаду», который будет напрямую повторять схему по методике IDEF. Тем не менее мы рекомендуем руководствоваться принципами работы по agile, используя методику SCRUM². Данная методика отличается от «водопада» реализацией тех же шагов, только с более высокой грануляцией. SCRUM позволит компаниям быстрее проверять свои гипотезы и реализовывать с большей вероятностью действительно нужные краудсорсинговые проекты. Кроме того, помимо повышения качества SCRUM поможет достигнуть результата за меньшее время (рис. 17).

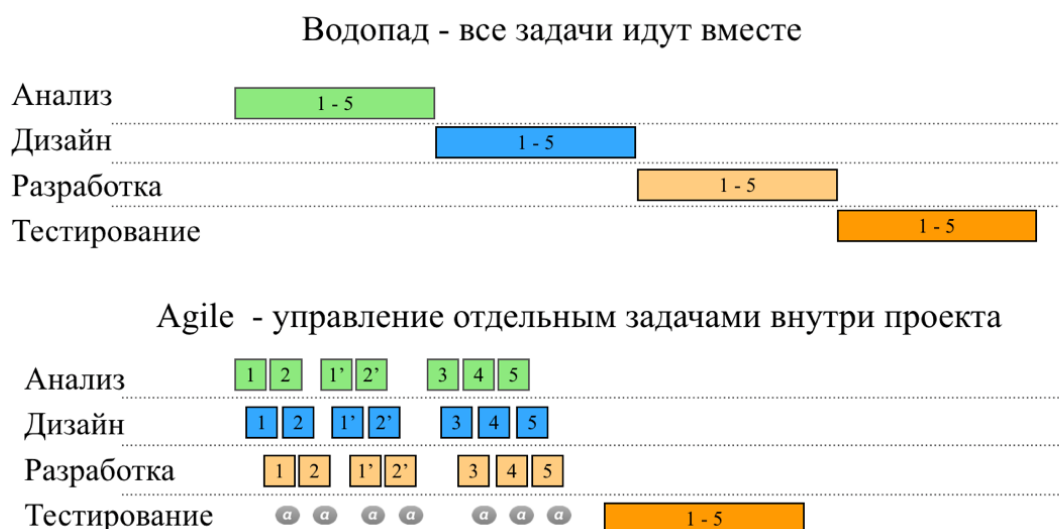


Рисунок 17 – Диаграмма методики запуска краудсорсингового проекта
в организации

Примечание: составлено автором

¹ Раменская Л.А., Михайлова Н.С. КСУП как эффективный инструмент управления проектами // Стратегическое и проектное управление. – 2016. – С. 225-227.

² Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. – 2017. – № 4(68).

Основу IDEF0 составляет графический язык, который описывает процесс. Модели, созданные в нотации IDEF0, представляют собой совокупность иерархически упорядоченных диаграмм, взаимосвязанных друг с другом. Каждая отдельная диаграмма является выделенным блоком, описывающим систему. В результате получается модель, в которой все блоки указывают на отдельные функции, которые добавляются на схему в виде отдельных прямоугольников. Взаимодействие блоков отражено в виде стрелок, которые показывают отношения между функциями. Важно отметить, что подобным моделям также свойственна вложенность, т. е. отдельный блок может быть детализирован новой схемой.

Перейдем к непосредственному построению методики. Исходя из авторской классификация видов, данный механизм способен выгодно использовать один или несколько ресурсов социума. Следовательно, первой стадией запуска краудсорсингового проекта является определение потребности заказчика и, как следствие, итоговой цели проекта. Так, на первой стадии топ-менеджмент или другой полномочный орган, ответственный за краудсорсинг в организации целом, а также потенциально заинтересованный заказчик принимают решение о старте проекта, причем инициатива может исходить от любой из сторон – либо ответственный за краудсорсинг орган видит потенциал использования определенной механики в той или иной области, либо определенное подразделение считает, что его искомую задачу можно решить или решить эффективнее, чем раньше, при помощи краудсорсинга. На данном этапе проекта требуется встреча и/или короткое описание задачи, причем здесь же может быть принято решение о том, что краудсорсинг не является в данном случае эффективным методом, позволяющим ее решить. Как правило, в более крупных и опытных компаниях топ-менеджмент уже не подключается к проекту на этой стадии. Этим занимается специально выделенное подразделение. Но в небольших компаниях или компаниях, в которых краудсорсинг до сих пор не был использован, чаще всего инициатива исходит от топ-менеджмента и лишь за

редким исключением, в силу иерархичности работы любой классической компании, краудсорсинг может стартовать по инициативе отдельного сотрудника. Такая инициативность приводит к единичному применению механик краудсорсинга и редко закрепляется организации надолго. Для упрощения запуска на данной стадии требуется заранее сформированный бриф, описывающий потребность, которую необходимо удовлетворить (потребность клиента, подразделения, компании). Чтобы сделать коммуникацию более эффективной, возможно создание онлайн-ресурса для оформления заявки с четкими шаблонными рамками. Подобная структурированная анкета, с одной стороны, позволит, в том числе, обучить заказчика и рассказать подробнее о краудсорсинге, а с другой – значительно упростит процесс обработки данных на стороне исполнителя. Кроме того, как было указано выше, анкета и итоговый бриф способны также быстро отсеять проекты, для которых краудсорсинг не является подходящим методом для достижения искомой цели.

В случае успеха на выходе формируется цель проекта, выбирается определенный ресурс социума, (будь то идеи, мнение, финансовый ресурс и т. д.), и на второй стадии привлекается уже подрядчик или непосредственный внутренний исполнитель задачи. Как правило, данное подразделение/организация должны иметь успешный опыт реализации краудсорсинговых проектов и обладать минимально необходимым набором инструментов для его реализации, например, должны владеть технологической площадкой с возможностью описания, голосования и другими функциями, способными объединить участников проекта (социум) вокруг задачи. Компании, которые инвестируют в краудсорсинг много ресурсов, обязательно имеют внутреннее подразделение, которое занимается этим вопросом. Это не исключает использование ресурсов подрядчика, т. к. часть работ выполняется на временной основе. Также некоторые компании обладают особыми компетенциями в области краудсорсинга или даже аудиторией (краудсорсерам), которые зарекомендовали себя в решении задач.

Совместно выгодоприобретатель и исполнитель выбирают базовые механики и детализируют задачи проекта, которых необходимо достичь для выполнения искомой цели. Для этого формируется итоговый KPI в виде количества участников, предложений, ценных предложений и т. д. Кроме того, у отдельных проектов есть четкие цели, как, например, сформированная стратегия компании или определенное количество качественных решений поставленной задачи. Данные ключевые показатели на этом этапе становятся частью детальных бизнес-требований, в которых описываются потребность заказчика, информация о потенциальной аудитории и любая информация, необходимая для введения в контент, к примеру прототип сервиса или задачи, которые будут стоять перед участниками краудсорсинговой площадки.

Сформированные задачи на выходе позволяют начать непосредственную реализацию проекта с определения механик проекта, базирующихся на мотивации как участников, так и организаторов. Здесь следует собрать максимальный объем знаний об участниках проекта, определить целевую аудиторию за счет различных исследований и интервью, рассмотреть предыдущие кейсы подрядчика и общедоступные кейсы для выбора самых эффективных механик мотивации с точки зрения проекта. Как правило, используются такие методики, как дизайн-мышление, социологические вопросы, развитие клиента (customer development), глубинные интервью и многие другие социологические и бизнес-механизмы для определения глубинных потребностей участников. Кроме того, на данном этапе возможно привлечение отдельных потенциальных участников, тестирование на них механик или применение различных методик, описанных выше. Непосредственное общение с будущими участниками платформы способно минимизировать риски выбора целевой аудитории, а также позволит выстроить эффективную коммуникацию с участниками. Именно эффективное определение мотивации способно при грамотно выставленных целях обеспечить эффективность проекта. Одним из ключевых стейкхолдеров, который привлекается на данном этапе, является департамент маркетинга или

другой орган, отвечающий за исследование рынка и потребностей клиента. Маркетинг обладает не только готовыми отчетами по исследованию той или иной аудитории, но и собирает в себе компетенции по проведению новых исследований либо знает, где эти компетенции найти, а также является владельцем бюджета для проведения подобных работ.

После определения мотивации на выходе осуществляется выбор механики для реализации проекта, корректируются задачи и план по их реализации. На следующем этапе необходимо проверить данный план со стороны бюджета и возможностей организации. На данной стадии могут отсекаются самые рискованные с финансовой или временной точки зрения идеи. Ключевыми стейкхолдерами являются не только заказчик и исполнитель, у которых есть бюджеты на реализацию задач, но и финансовый департамент для определения целесообразности вложения ресурсов в случае, если проект выходит за рамки бюджета. Также следует вовлечь юридический департамент для проверки проекта на соответствие принятым в мире и стране нормам и законам, а также департамент рисков для определения и митигации ключевых потенциальных рисков проекта, например возможность утечки интеллектуальных данных. Это означает, что возможно создание некоего коллегиального органа, подключение которого может не понадобиться, если проект укладывается в уже сформированные рамки и использует механики и аудиторию предыдущих проектов.

По итогам работы формируется детальный план проекта и стартует краудсорсинговый проект, который на выходе дает успешный или неуспешный с точки зрения искомой цели результат.

Таким образом была сформирована методика использования краудсорсинга в организации (см. Приложение В). Как видно из получившейся схемы, данный процесс является поступательным (каждый из последующих шагов следует из предыдущего). Это особенно важно для организации, так как на каждом из шагов организация готовится к следующему шагу реализации, активизируются особые ресурсы организации и подключаются различные

подразделения. Как видно из схемы, в организации краудсорсинга должно участвовать достаточно большое количество разных специалистов и это является абсолютно оправданной формой, ведь краудсорсинг должен быть использован для множества позитивных эффектов, например, для поиска новых ресурсов, идей или мнений (за это отвечает подразделение, которое нуждается в этом ресурсе), для формирования открытого бренда компании, которая слушает потребителей (здесь необходимо подключать маркетинг), для привлечения участников и новых потребителей компании, формирования более лояльной базы (за подключение аудитории может отвечать специализированный подрядчик) и, конечно, для реализации публичного проекта никак не обойтись без привлечения юридического и финансового подразделений. Кроме того, схема упростит для организации подготовку различных ресурсов, будь то определенные бизнес-требования, маркетинговые исследования и так далее.

Конечно, во время подготовки к краудсорсингу работа только начинается, поэтому так важно подробнее рассмотреть блок реализации (A4), который представляет для нас особый интерес, т. к. сама реализация проекта состоит из большого количества различных, более мелких процессов, включает множество участников и артефактов. К данной методике будет применим подход IDEF0.

В данном случае на входе организация получает детализированный ресурсный план с тем, в какие сроки необходимо реализовать проект, какую цель следует достичь. В итоге цель должна быть переформулирована и стать понятной для участников. Среди основных участников площадки: сами исполнители (краудсорсеры), которые будут непосредственно решать искомую задачу, а также модераторы, которые помогают краудсорсерам разобраться в механизмах площадки, целях и управляют работой самой площадки. Как следствие, цель также превращается в задачи и подзадачи, которые участники проекта увидят в момент запуска. Данный этап важен, ведь от понимания участниками стоящих перед ними задач зависит успешность

проекта. Поэтому следует иметь решение о запуске (как правило, это распоряжение) и бизнес-план. Основными участниками здесь являются непосредственно сам заказчик и внутреннее подразделение или подрядчик, отвечающие за проведение самого проекта, модерацию, механики краудсорсинга. На выходе понятная цель и задачи должны быть использованы для реализации следующего этапа.

На втором шаге данная цель не только публикуется на выбранной площадке, но происходит отбор и привлечение модераторов к работе. Модераторы – это участники краудсорсинга, которые поддерживают дискуссии, ведут их в правильное русло, консультируют участников по вопросам, возникающим в ходе решения задач. В случае необходимости они могут блокировать участников. Их цель – повышение и поддержание активности на площадке за счет увеличения прозрачности и стимулирования участников. Модераторы должны не только разбираться в механиках краудсорсинга, но и быть достаточно хорошо погружены в сам проект и его искомые цели, обладать как минимум базовыми знаниями по рассматриваемому вопросу. На данном этапе важно получить сформированные и согласованные тексты для публикации, поэтому возможно привлечение копирайтера, который сделает их понятными и привлекательными для участников. После завершения этапа площадка должна быть полностью готова к старту проекта и запуску участников.

Следующим шагом в реализации проекта является привлечение участников за счет маркетинговой кампании. Успех краудсорсингового проекта зависит от количества и качества участников, а точнее, от соответствия между искомыми задачами и привлеченными участниками. Медиаплан, который должен показать стратегию продвижения проекта, должен содержать ключевые каналы привлечения, бюджет на запуск, слоганы и тексты, которые будут формулироваться для привлечения участников. Кроме того, маркетинговая кампания возможна на существующих краудсорсинговых площадках, т. к. часть пула участников краудсорсинговых

проектов сильно повторяется от проекта к проекту, если в рамках проекта решаются смежные или общедоступные задачи. Важно отметить, что привлечение участников необходимо в сжатые сроки в достаточном количестве (как правило, несколько тысяч человек), поэтому кампания должна быть построена на небольшом временном промежутке. Для этого можно привлекать подрядчиков, в том числе медиа-агентств, способных решить поставленные задачи по привлечению участников, совместно с департаментом маркетинга и исполнителем. На выходе получается запущенный краудсорсинговый проект, готовый к модерации и работе.

Следующим этапом является непосредственная модерация, возможное изменение формата работы, в случае определения нового, более эффективного способа. Модераторы получают описание работы механизмов площадки, свои формулировки целей и задач. Они также могут разбиваться на различные подроли. Например, часть модераторов лучше знает технические возможности площадки, другие лучше разбираются в механиках краудсорсинга, тогда как третьи знают профессиональный вопрос лучше остальных. Распределение ролей и некая иерархия на данном этапе необходима для более эффективного управления площадкой, особенно если к ней привлечено несколько десятков тысяч человек. Здесь возможно изменение поставленной искомой задачи, т. к. до начала проекта не всегда точно получается определить лучшие механики и инструменты, которые подойдут именно для решения данной задачи, ведь краудсорсинг может решать совершенно новые, до этого не проработанные или не решенные задачи. В данном случае от модераторов и организаторов требуется открытость к новым идеям и методам, способным повысить вероятность достижения успешного результата. Также важным является прозрачный и понятный механизм рейтингования идей. Кроме того, на данном этапе можно привлекать заказчиков, которые могут взять на себя роль модераторов. Такой шаг может повысить мотивацию участников, т.к. организаторы показывают собственную заинтересованность в поиске лучшего решения. Если площадка открытая, то оценивать и комментировать идеи

могут все или определенная группа участников, что позволит тратить меньше времени на отсев и оценку идей самим организаторами и исполнителями. Эту роль могут взять на себя и модераторы, показывая через механизм оценки корректное направление развития. Прозрачные мгновенные оценки способны повысить скорость и точность достижения результата. На выходе из данного этапа команда организаторов и исполнителей получает структурированный список решений либо от команд, либо от отдельных участников. Стоит отметить, что если проект был закрытым, то в процессе работы на предыдущих этапах сами участники краудсорсингового проекта (исполнители) не видят решений друг друга, если этого не требует регламент.

Затем решения передаются организаторам (т. е. структуре, которая непосредственно заинтересована в результатах краудсорсинга) и исполнителям. В процессе работы на данном этапе возможна обратная связь, т. е. работу модераторов оценивают сами участники проекта. Этой отчетностью можно будет воспользоваться для повышения продуктивности будущих проектов. По итогам идеи проходят определенную фильтрацию модераторами и исполнителями (подрядчиком и/или внутренним подразделением, отвечающим за проведение краудсорсингового проекта) и формируется итоговый список с предложениями, передающийся бизнес-заказчику. Здесь следует произвести кластеризацию предложений, т. к. у бизнес-подразделений не всегда хватает времени, чтобы детально изучить все идеи. Именно здесь важно структурировать и правильно оценить идеи, чтобы заказчик смог корректно отработать предложенные решения. Иначе вся проделанная работа будет недоутилизирована или даже потеряна. Также необходимо отметить, что последующие шаги оценки самим заказчиком должны строиться на четких прозрачных алгоритмах. После окончательной оценки финализируются следующие пункты:

1. Все идеи получают финальный рейтинг и распределение по эффективности.
2. Участники, которые предложили более чем одну идею, должны

получать интегрированную общую оценку за свою работу.

3. Рейтинг участников именно на этой площадке должен быть обновлен.

4. Заказчики также могут отдельно выделить особые решения или направление мысли отдельных участников, поддержав активность.

5. Лучшие участники получают лавры победителя и различные материальные/нематериальные награды за предложение лучших идей.

6. Заказчик и исполнитель подводит итог и дает обратную связь по проекту.

Так, на основе выше детализированных процессов, нами была сформирован блок реализации краудсорсингового проекта в методике его использования в организации (см. Приложения Г). Данная методика была построена для того, чтобы компании могли наиболее эффективно провести свой краудсорсинговый проект, в очередной раз эффективно использовать ресурсы организации и построить процесс поступательно для его органического развития. Здесь также важен постепенный подход с подключением соответствующих участников на каждом из этапов, с привлечением правильных в первую очередь нематериальных ресурсов. Обратите внимание, что эта часть методики может быть использована циклично. То есть полученные результаты могут быть опять использованы для поиска новых задач, которые были сформированы самими участниками. Стоит также отметить, что после проведения конкурса заказчик может использовать идеи в своей работе, повышая эффективность собственной деятельности. В случае если результат оказывается неуспешным, возможно проведение ретроспективы, на которой заказчик, исполнитель и часть участников должны поделиться идеями по тому, как можно было построить работу эффективнее.

Таким образом, нами была описана методика, по которой организации могут начать применять краудсорсинг или масштабировать существующие решения. Данная работа была проделана на основе изученных кейсов использования краудсорсинга в других организациях и собственному опыте

построения процессов по использования краудсорсинга в организации, с целью, чтобы организации не тратили время и ресурсы на построение собственной методики. Четкие описанные шаги позволят интегрировать краудсорсинг в любую организацию, даже ту, которая до этого не использовала данный метод. Итоговая методика была реализована в том числе по результатам ее использования в ходе поставленного нами эксперимента в рамках использования краудсорсинга для развития мобильных приложений. Рассмотрим результаты эксперимента.

Автору диссертации удалось принять непосредственное участие в организации и анализе проекта по повышению качества работы цифровых продуктов банка – интернет-банка и мобильных приложений «Сбербанк Онлайн». За последние годы практика в Сбербанке имела существенный положительный эффект именно для повышения качества работы цифровых сервисов.

Впервые подобный подход по использования краудсорсинга для развития цифровых сервисов был использован по инициативе автора для «Сбербанк Онлайн 4.0» для iPhone. Данное приложение стало качественным скачком для банка – средняя оценка клиента находится на уровне 4.5 из 5 на App Store при 18 тыс. голосов, что является значительным скачком с рейтинга в 3 балла. Таким образом, благодаря краудсорсингу существенно улучшилось качество мобильного приложения. Рассмотрим применение методики в кейсе «Сбербанк Онлайн 4.1» и оценим ее результаты.

Проект стартует с определения цели и выгодоприобретателя (стадия А0 на схеме – здесь и в дальнейшем мы обращаемся к схеме в приложении В и Г). Целью проекта стало улучшение качества мобильного приложения Сбербанк Онлайн за счет поиска технических и продуктовых ошибок. Выгодоприобретателем от положительного проведения краудсорсинга стали непосредственные клиенты. Заказчиком выступил Департамент «Банк XXI», а инициатором – автор данного исследования. Изначально был сформирован бриф, кратко описывающий потребности заказчика, проведена внутренняя

встреча с ключевыми стейкхолдерами. По результатам, внутренним исполнителем краудсорсинга стал Департамент ПСС, совместно с сотрудниками которого нами были сформулированы детальные бизнес-требования, и как результат определены ключевые задачи проекта (стадия A1), которыми стали: 1) приглашение более 1000 сотрудников, являющимися пользователями мобильного приложения Сбербанк Онлайн, к краудсорсинговой площадке. 2) Сбор качественных предложений от участников (доля предложений, выбранных выгодоприобретателем, как возможных для реализации должна превышать 5%). 3) Определение ключевых участников и публичное информирование сообщества и их руководителей об успехах. Переходя к определению мотивации (стадия A2), стоит отметить, что это был первый краудсорсинговый проект в Сбербанке, в котором не было предусмотрено материальной мотивации, так как автором в ходе исследования (глава 2 в работе) было установлено, что материальная мотивация является менее эффективной. Было принято решение проверить данное предположение на практике. Затем были определены имеющиеся ресурсы и способы запуска (стадия A3). Автором была выбрана внутренняя площадка Сбербанка для краудсорсинга, финансирование проекта осуществлялось из бюджета Департамента ПСС. В итоге автором был разработан детальный план запуска, выбраны ответственные и определены сроки проведения краудсорсинга. Таким образом, авторскую методику использования краудсорсинга в организации была приложена к практическому кейсу. Перейдем к результатам.

Тестирование следующего поколения мобильного приложения «Сбербанк Онлайн 4.1» для iPhone показало следующие результаты: 48 человек предложили 262 идеи, из которых семь были использованы для ближайших релизов и пять оставлены для дальнейшей работы. Таким образом, почти 5% всех идей оказались удачными. Важно отметить, что изменение мотивации привело к положительным результатам. Количество привлеченных людей было существенно меньше, а результат эффективнее. Это в том числе

позволило сэкономить время инициаторов проекта и других экспертов. В данном случае повышенная эффективность проекта объясняется более высоким уровнем знаний – идеи были предложены людьми, заинтересованными исключительно в улучшении сервиса, а не в материальной выгоде. Аналогичная версия приложения также прошла бета-тестирование на клиентах Сбербанка (не только сотрудников): за одну неделю было подано 130 предложений, 762 человека зарегистрировались в сообществе¹.

Помимо вышеперечисленных каналов, Сбербанк регулярно использует другие площадки с точки зрения краудсорсинга. Так происходит мониторинг отзывов в App Store и Google Play для обратной связи от клиентов. Пользователи регулярно пишут свои идеи и предложения, а также замечания и проблемы на данных площадках. Сбербанк научился автоматически сортировать отзывы и выделять ключевые слова. Большая часть стоящих предложений касается незначительных доработок, о которых, как правило, знают проектные менеджеры (владельцы продуктов), но данный сервис начал помогать им выделять более важные потребности клиентов, чтобы повышать не только их удовлетворенность, но и лояльность за счет ощущения значимости голоса клиентов.

Кейсы с развитием мобильных приложений и цифровых сервисов в целом подтверждают, что Сбербанк начал использовать краудсорсинг во многом, как инструмент продвижения, который создает у пользователей ощущение принадлежности, может повысить их лояльность, а также помогает определить технические неисправности на большой массе людей. Использование методики позволило структурировать работы по организации проекта, а в системе с использованием результатов авторского исследования позволило повысить эффективность работы.

¹ Бета-тестирование приложений «Сбербанк Онлайн» для Android // Google+: сайт. URL: <https://plus.google.com/communities/104353814091151039818> (дата обращения 22.04.2017).

3.3. Технологии интеграции мета-подразделений в систему управления организацией

С учетом проведенного в работе исследования можно сделать вывод о том, что развитие практики использования организацией распределенных ресурсов из внешней и внутренней среды с помощью технологии краудсорсинга позволяет по-новому подойти к формированию организационной структуры компании, сделать ее распределенной. Это направление развития уже активно осваивается рядом инновационных организаций. Некоторые из них уже начали движение в сторону повышения гибкости, в том числе за счет использования гибких методик работы (таких, как крауд, agile, peer-to-peer и др.). Исследование участников «Fortune 500», показало, что за последние полтора десятка лет структура корпораций становится более плоской ¹ за счет уменьшения количества уровней управления, автоматизации непрофильных функций, консолидацией обеспечивающих функций в аут и инсорсинговых центрах обслуживания бизнеса. Во многом это происходит за счет стремления компаний увеличить скорость своей деятельности, эффективности и производительности труда. Кардинальное изменение в корпоративном управлении произойдет при следующих изменениях:

1. Организации начнут гибко менять цели развития в соответствии с потребностями рынка, формируя изменения на основе данных.
2. Организации будут управлять ресурсами в соответствии с быстро меняющимися потребностям, в том числе:
 - а) обеспечат гибкое движение ресурсов внутри организации;
 - б) реализуют инструменты быстрого привлечения специалистов из

¹ Guadalupe M., Li H., Wulf J. Who lives in the C-suite? Organizational structure and the division of labor in top management // Management Science. – 2013. – Vol. 60. – № 4. – P. 824-844.

самых разных сфер на работу различной продолжительности.

3. Изменяет мотивационную модель сотрудников, сформировав ее, на основе интересной и творческой работы, а также справедливого распределив собственности.

В диссертации впервые вводится понятие «мета-подразделение», которое описывает организационное подразделение организации, синтезирующее в себе как классические элементы организационной структуры, так и характерные элементы краудсорсинговых команд. На наш взгляд мета-подразделение – это ответ большим организационным структурам на увеличение скорости изменений внешней среды. »

Мета-подразделение в нашем понимании – постоянно меняющаяся временная или постоянная организация людей, работающих внутри компании, в которой:

- а) состав команд меняется почти мгновенно для удовлетворения текущих потребностей команды и уровня сложности решаемой задачи;
- б) состав команды может включать как действующих сотрудников компании, так и привлеченных из внешней среды людей (тренеров, профильных специалистов и др.);
- в) члены команды работают как удаленно, так и в присутствии друг друга вне зависимости от местонахождения компании.

Ключевыми пунктами реализации мета-департамента служат:

- 1) изменение структуры найма;
- 2) изменение мотивации сотрудников;
- 3) использование новых технологий для внутренних и внешних взаимодействий;
- 4) изменение структуры собственности. Подробнее каждый из блоков будет рассмотрен ниже.

Теперь можем переходить к детальному разбору методики его применения как для классического краудсорсинга, так и для мета-формаций.

На примере кредитной организации визуализируем возможный процесс

формирования мета-подразделения в организации. Допустим, что организация внедрила в свою работу практику формирования мета-подразделений. Отдельной командой или лидером была установлена проблема оплаты услуг в подразделениях организации, а точнее определено, что очереди в основном формируются из-за предоставления услуг оплаты по счетам. Выявленная проблема преобразуется в цель для дальнейшей работы с ней команды – уменьшить нагрузку на направление «платежи и переводы в подразделениях».

После возникновения такой идеи у любого из членов коллектива организации и последующего ее преобразования в цель, у него должна появиться возможность организовать для достижения поставленной цели команду и стать ее лидером. Вероятнее всего, в начале работы лидеру команды не удастся собрать большую команду, соответствующую всем задачам. Лидер может принять решение о том, что поставленная цель может быть достигнута быстрее/с меньшим количеством затрат за счет доработки и повышения удобства мобильного приложения кредитной организации. Лидер проводит аналитику для оформления данной идеи и проводит презентацию идеи другим сотрудникам организации – всему департаменту или его части, заинтересованной в достижении поставленной цели.

После презентации идеи к команде присоединяется заинтересовавшийся реализацией идеи дизайнер, который за неделю совместной работы с лидером команды завершает прототип улучшенных функций мобильного приложения. Основываясь на проведенной оценке объема работ, лидер команды привлекает еще двух проектировщиков-дизайнеров через инструменты поиска персонала (они будут рассмотрены ниже). Для формирования всех необходимых проектировок и финализации дизайна иные роли в команде не нужны, таким образом на первом этапе была организована первая формация коллектива, в которую входит лидер команды, руководящий дизайнер и два дизайнера в подчинении (рис. 18).

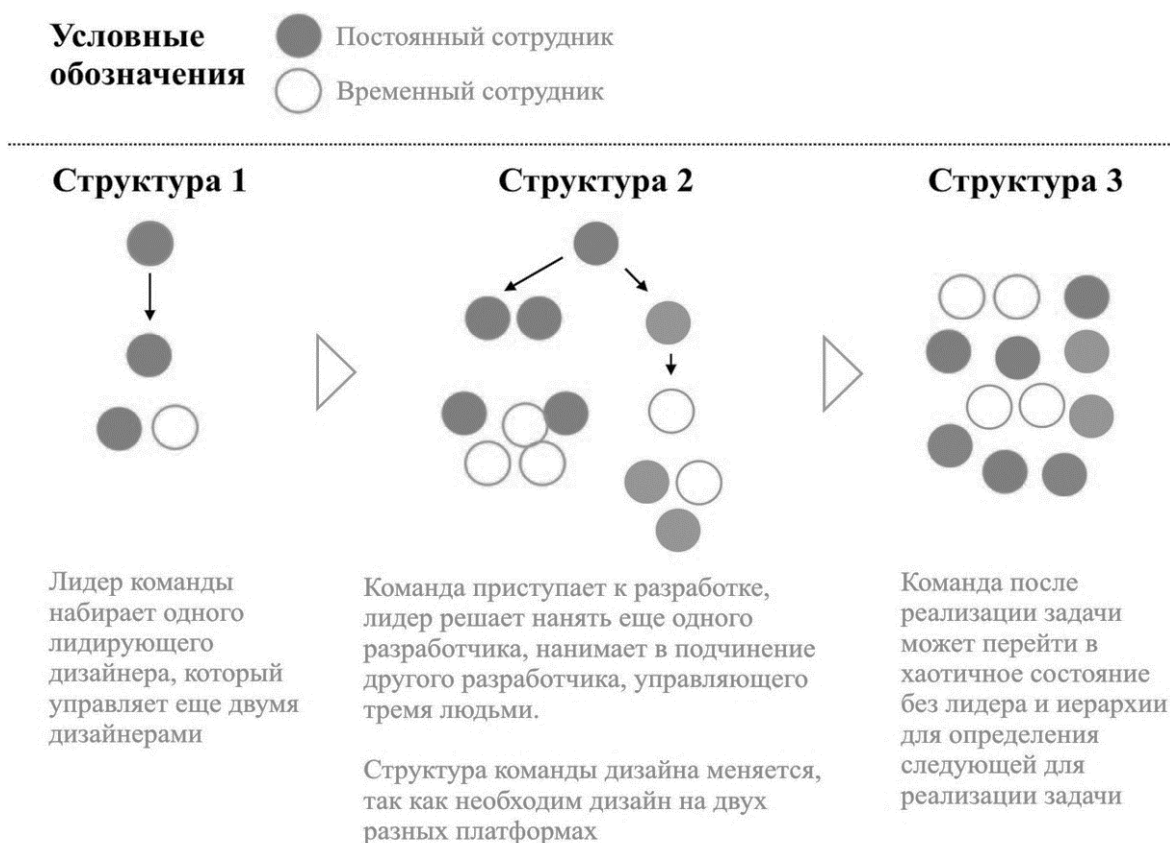


Рисунок 18 – Жизненный цикл мета-подразделения и изменение его структуры

Примечание: составлено автором.

Второй этап формирования команды предусматривает расширение коллектива по запросу лидера – в состав команды входит руководитель разработки и четыре разработчика. Преобразованная команда приступает к реализации задач в мобильном приложении для достижения поставленной цели. При этом на любом из этапов команда может изменить или скорректировать цель. Например, команда может прийти к выводу, что цель можно будет выполнить за счет доработки сайта кредитной организации, а не мобильного приложения, основываясь на данных проведенной аналитики, что большая часть нагрузки в подразделениях организации, из-за которой увеличивается очередь, приходится не на текущих клиентов банка.

Структура команды может как упрощаться, так и усложняться, подстраиваясь под задачи команды; может при необходимости возникнуть дополнительная ветка иерархии в виде специалистов по тестированию, а

линия дизайна в большинстве случаев отойдет на второй план или перестанет существовать – ресурсы мгновенно высвободятся для исполнения других задач, стоящих перед компанией, а команда станет более подвижной за счет уменьшения размера.

Возможный переход к промежуточной структуре, в которой не будет классической иерархии, является одним из вариантов формации для генерации новых идей. Сотрудники такой команды смогут в формате открытого диалога и сессий дизайн-мышления идентифицировать новую возможность и поставить новую цель, которую посчитают ключевой для достижения в текущий момент времени. Более того, такой переход может поспособствовать отказу от формальной иерархии и стимулировать создание плоской структуры в организации с конкретными ролями.

Следовательно, мета-подразделение способно достигать гибкости в работе, реализуя поставленную цель, а также адаптироваться под новые вводные, корректируя цель. Кроме того, иерархия коллектива мета-подразделения не будет искусственно поддерживать сама себя, т. к. она постоянно будет трансформироваться в процессе для решения самой актуальной задачи.

Для обеспечения гибкой структуры, в том числе возможности быстрого изменения целей на основе новых данных, мета-подразделение должно быть обеспечено новыми инструментами работы.

Мета-подразделение формируется по-другому относительно классического подразделения. Новая формация команды может увеличить скорость и повысить гибкость, но эти преимущества будут реализованы только если получится избежать барьеров, связанных с новой структурой. Для этого необходимо обеспечить персонал и организацию новыми инструментами, которые будут рассмотрены в текущей части работы. Нами будет проанализирован набор ключевых инструментов, который позволит эффективно внедрить принципы, описанные выше, за счет митигации усложнения внутренней структуры. Итак, перейдем к описанию

инструментов.

Единая цифровая платформа. Для оптимизации работы по всем ключевым сферам, о которых будет говориться в дальнейшем, нужна единая база с удобными точками входа для реализации различных задач. Платформа станет единой объединяющей точкой входа для всех остальных инструментов.

Платформа для поиска сотрудников. Так как мета-подразделение базируется в значительной степени на временных сотрудниках и нуждается в ресурсе, который бы быстро позволял этих сотрудников искать и отбирать, технология поиска экономит время и сохраняет историю переходов, а также информацию о ролях в едином месте.

Платформы для поиска идей, а также их публичных презентаций. Аналогично, мета-подразделения должны находиться в постоянном поиске самой важной задачи, которая выходит на первый план в силу разных причин. Платформа с возможными идеями, в которой эти идеи были бы проранжированы с учетом ролей, необходимых для заполнения, позволит сотрудникам быстрее перемещаться внутри компании и выбирать самые важные задачи для реализации. Причем на этих платформах могут, в том числе, существовать запросы для поиска как временных, так и постоянных сотрудников. Как было описано ранее, на данной платформе также возможны презентация и отбор новых идей.

Механизмы онлайн-коллаборации. Так как команды работают удаленно, им нужно не только связываться друг с другом по телефонной или видеосвязи, но нужны инструменты для быстрой переписки (Slack), мониторинга задач (например, Jira) и онлайн-коллаборации для поиска решений (Miro, IBM Jam).

Инструменты принятия решения, основанные на публичных запросах (pull requests). Принятие решения может быть затруднено из-за присутствия сотрудников в различных часовых поясах. Кроме того, команда должна иметь возможность предлагать решения по изменению внутренней структуры и ее расширению. Для этого необходимо на основе механизмов

онлайн-коллаборации создать технологию для выдвижения, рассмотрения и принятия решений по принципу запроса, в которой все запросы рассматривались бы лицом, которое может эти решения принимать. Среди прочего это повысит прозрачность, а значит, быстрее договорятся между собой основные стейкхолдеры¹, что позитивно скажется на скорости работы команды.

Столы на колесиках, ноутбуки, достаточное количество переговорных комнат в офисе и другие гибкие механизмы передвижения внутри организации. Команды могут и должны меняться, в разное время люди работают с разными специалистами, поэтому в мета-подразделении сотрудники не должны быть привязаны к определенному офисному месту. Это поможет командам быстрее организовываться, быть более гибкими.

Отображение людей в реальном времени. Чтобы было проще найти сотрудника, который может в разное время работать в различных командах и находиться в разных частях офиса.

Набор данных инструментов станет базовым двигателем возникновения и процветания мета-подразделений. Они не станут гарантом успеха, но будут необходимым минимумом для его достижения в рамках организации.

Организации в эпоху цифрового развития конкурируют в первую очередь за лучших сотрудников, а не технологии. Учитывая все современные тенденции, компании должны иметь расширенный доступ к профессионалам в таких передовых областях, как работа с большими данными, машинное обучение, роботизация и др. Наём высококвалифицированных сотрудников должен стать одним из приоритетов организации на пути к технологическому лидерству. Основатели многих инновационных компаний-лидеров отраслей, таких как Gett, Revolut, Valve, Zappos, полагают, что наём – это самый важный элемент успеха компании в долгосрочной перспективе².

¹ Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Указ. соч.

² Valve. Handbook for new employees // Steam: сайт. URL: https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf (дата обращения 20.07.2018).

Наём сотрудников можно разделить на две базовые составляющие. В мета-подразделении есть как постоянные сотрудники, являющиеся непосредственными специалистами нанимающей организации, так и временно принятые специалисты, которые могут привлекаться на разных условиях и на разные временные периоды. Процесс найма постоянных и временных сотрудников отражен на рисунке 19.

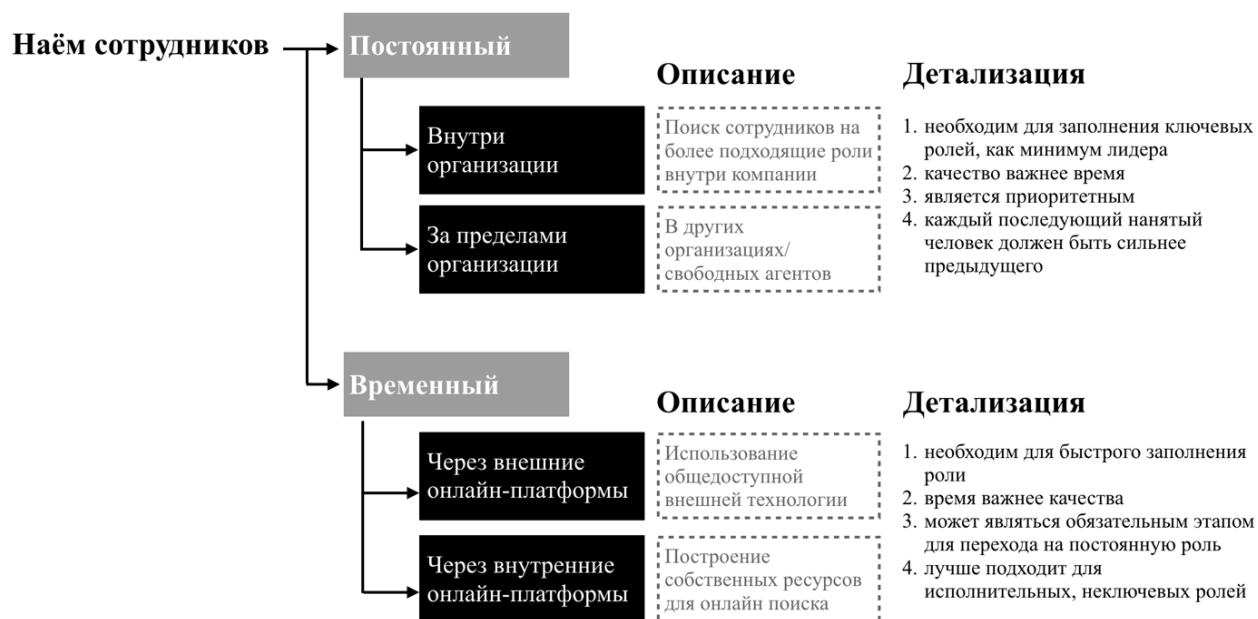


Рисунок 19 – Наём сотрудников в мета-подразделении

Примечание: составлено автором.

Современные компании могут тратить несколько недель и даже месяцев на поиск подходящих сотрудников, основываясь на принятых политиках компании в данной сфере. Вне сомнений такой подход оправдан при реализации стратегических задач и поиска сильных лидеров, при этом для решения быстрых несложных задач считаем целесообразным быстрый наём.

Зачастую сотрудники хотят иметь дополнительную гибкость при работе в компании, поэтому наём людей на временной основе должен в первую очередь учитывать потребности быстрого заполнения определенных позиций для моментального перехода к реализации задач— здесь скорость найма важнее качества. Если сотрудник не устраивает лидера и команду, то должна быть возможность моментальной замены данного сотрудника на нового. Процесс

перехода на постоянную роль может быть осуществлен через временный наём, что, по сути, само по себе упрощает и делает более качественным сам процесс поиска и приема на работу сотрудников. Такой подход позволит снизить риски, помогая посмотреть эффективность работы сотрудника непосредственно в деле, после чего решение по найму на постоянную должность будет даваться проще.

С другой стороны, постоянные роли должны быть заняты, с использованием стандартов высокого уровня качества. Мы сформулировали следующие основные принципы формирования пула постоянных специалистов:

1. Постоянные штатные сотрудники должны иметь стимул к найму сильных профессионалов, даже более квалифицированных, чем они сами. Это позволит создать культуру постоянного развития персонала и снизит стагнацию внутри коллектива.

2. Постоянные роли должны быть представлены специалистами, готовыми брать полную ответственность за принимаемые решения на себя, т. к. именно они будут руководить процессами.

3. Постоянные сотрудники должны обладать системными знаниями, иметь сильные общие навыки, быть компетентными в узких направлениях (t-shaped people), необходимых для данной роли.

4. Новые постоянные сотрудники должны быть инициативными лидерами, готовыми сопровождать работу команды без выстраивания иерархических структур на основе трансформационного типа лидерства.

Для поддержания необходимого уровня мотивации в мета-организации, необходимо учитывать ее специфику. Для этого нами были выделены **пять основных факторов мотивации сотрудников в мета-подразделении**: лидерство, доверие, новые права собственности, бренд работодателя и геймификация (или игрофикация). Используя различные элементы для повышения как внешней, так и внутренней мотивации, организации способен вывести управление мета-проектами на новый уровень. Работая в системе,

данные факторы мотивации смогут положительно влиять на уровень обязательств, взятых на себя сотрудниками для реализации проекта¹. На основе проведенного исследования предлагается использовать следующую модель для поддержания высокого уровня мотивации в коллективе (рис. 20).

Мотивация стимулирует желание и культивирует энергию сотрудников постоянно интересоваться рабочими процессами (не только своими собственными задачами, но и развитием организации в целом) и посвящать себя работе, роли и проекту, а также прилагать усилия для достижения цели, искать более рациональные пути ее достижения.

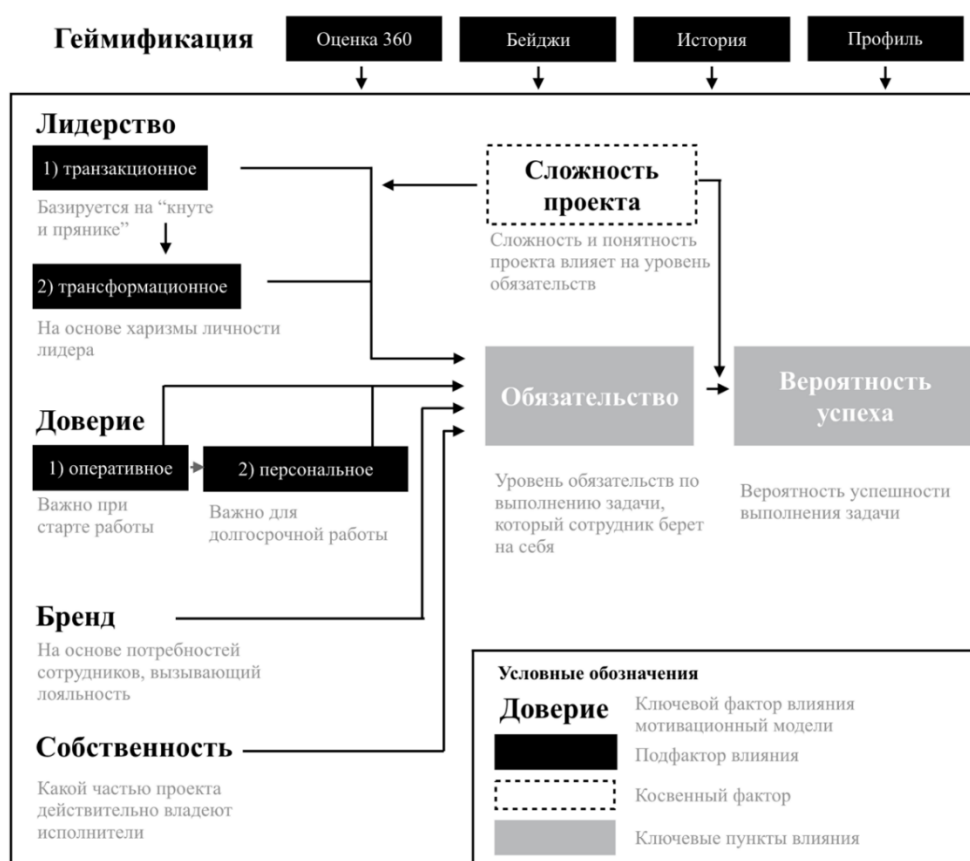


Рисунок 20 – Модель мотивации сотрудников в мета-подразделении

Примечание: составлено автором.

¹ Tyssen A. K., Wald A., Heidenreich S. Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2014. – Vol. 21. – № 4. – P. 376-393.

Первым фактором в модели мотивации является лидерство. Лидерство – это процесс влияния одного человека на других, который помогает им понять и согласовать, что нужно делать и как это сделать. В мета-подразделениях необходимо уделять внимание обоим типам лидерства – транзакционному лидерству (т. е. построенному на концепции «кнута и пряника») и трансформационному лидерству (т.е. построенному на основе харизмы, привлекательности лидера как личности, порождающих желание следовать за лидером).

В проектах, реализуемых в короткий промежуток времени, оба рассмотренные типа лидерства положительно влияют на уровень и объем принятых на себя обязательств членами команды, что, как следствие, позитивно отражается на успехе проекта в целом. Без транзакционного лидерства успешная реализация проекта невозможна, подобно тому, как, по Маслоу, невозможно удовлетворить творческие потребности без реализации потребности в безопасности¹. Когда базовые потребности покрываются за счет транзакционного лидерства, трансформационное лидерство оказывает тройной эффект по сравнению с транзакционным². Для получения положительных результатов реализации проекта в ограниченный временной промежуток в мета-подразделениях, на какой бы они короткий срок ни формировались, очень важно уделять внимание харизме лидера, моральному духу внутри коллектива, поддерживаемому лидером. В мета-подразделениях и мета-организациях каждый участник должен иметь возможность брать лидерство на себя³ в зависимости от поставленной цели, реализуемых задач и текущей ситуации, так как это не только повышает гибкость и скорость работы всего коллектива, но и увеличивает доверие в коллективе.

Вторым фактором в модели мотивации является доверие. Для повышения уровня доверия в мобильных и временных командах, которые

¹ Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370.

² Tyssen A. K., Wald A., Heidenreich S. Op. cit.

³ Barrett F. Yes to the mess: Surprising leadership lessons from jazz. – Harvard Business Review Press, 2012.

часто осуществляют операционную деятельность удаленно и в которых участники могут быть лично не знакомы друг с другом, в первую очередь организациям необходимо вкладываться в повышение уровня оперативного доверия между членами коллектива (swift trust). Данный тип доверия (swift trust) обеспечивает оперативный рост продуктивности команды на самом старте. Для мета-подразделений оперативное доверие – это фундамент, на котором возможно дальнейшее построение другого, более сложного типа, доверия – персонального доверия между участниками (interpersonal trust)¹, которое способно положительно влиять на оперативное доверие при переходе в другие команды, а также имеет большое значение для команды в долгосрочной перспективе. Для организации, решающей внедрять концепцию мета-подразделений в свою работу, важно прежде всего обеспечить оперативное доверие и реализовать инструменты оперативной коммуникации² (были рассмотрены ранее).

Критично также развивать персональное доверие. Одним из инструментов, который поможет повысить персональное доверие, является интранет (внутренний цифровой ресурс) – портал с профилями сотрудников (роли, фотографии, персональные данные, увлечения и история прошлой работы в коллективе). Представленная информация на портале позволит определить персональный профиль сотрудника и поспособствует выстраиванию эффективных коммуникаций.

Третьим фактором в модели мотивации является собственность. В организации нового поколения важно учитывать, что они всё больше конкурируют за лучшие интеллектуальные человеческие ресурсы, которым в свою очередь становится проще организовывать собственные предприятия или выходить на рынок труда в качестве независимых консультантов. Поэтому для успешного функционирования мета-подразделений, в них необходимо по-

¹ How to Build Trust in a Virtual Workplace // Harvard Business Review: сайт. URL: <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual> (дата обращения 20.07.2018) 08.10.2012.

² Iacono C.S., Weisband S. Developing trust in virtual teams // System Sciences, 1997, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on. – IEEE, 1997. – Т. 2. – С. 412.

новому организовать распределение собственности на идеи и реализацию самих идей.

Для начала изменений необходимо в первую очередь трансформировать систему премирования сотрудников, построив ее на основе оценки уровня успешности реализации продуктов организации. Мы предлагаем компаниям делиться собственностью и прибылью, полученной от реализации творческой и интеллектуальной деятельности, с ключевыми сотрудниками. В результате данных изменений компания получит пул равнодушных сотрудников, которые будут относиться к деятельности компании как к работе над своим собственным бизнесом. Подобный шаг сохранит в компании лучшие кадры, которые в текущей парадигме организационного устройства для ощущения права собственности предпочитают работать над своими собственными проектами, которые не связаны с деятельностью компании. Экспериментировать в данной области можно, начав с создания акселератора.

Четвертым фактором в модели мотивации является бренд. Одним из важных элементов новой культуры является развитие бренда организации. При кажущейся рациональности человеческого поведения каждый человек подвержен влиянию маркетинга и бренда – субъективной оценки реальности.

Пятый, заключительный, фактор в модели мотивации, который будет действовать только при успешном внедрении и реализации предыдущих факторов и не будет иметь смысла без их внедрения, – это игрофикация работы, т. е. использование игровых механик вне игровых условий¹. Исследования показывают, что, находясь в состоянии игры, люди открывают в себе возможности к наиболее продуктивному и креативному образу мышления². Игрофикация способна усилить ощущение вовлеченности сотрудников, ускорить прогресс по выполнению задач и простимулировать

¹ Huotari K., Hamari J. Defining gamification: a service marketing perspective // Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference. – ACM, 2012. – P. 17-22.

² Gray P.O. Psychology // Worth Publishers; 5th edition. – April 14, 2006.

формирование позитивных рабочих привычек¹. Первостепенно организация должна начать использовать инструменты, которые обеспечивают ощущение прогресса и помогают создавать позитивные рабочие привычки. Кроме того, следует спроектировать инструменты мотивации для отдельных участников команд, которые позволили бы вовлекать остальных участников в достижение цели, например, публично показывая прогресс по отдельным задачам, давая возможность откликнуться на запрос о помощи и получить за это дополнительную награду. Игрофикация в работе мета-подразделения может стать инструментом для воплощения «маленьких побед»², которые в свою очередь стимулируют выработку эндорфинов, что ведет к формированию привычки выполнения задачи и добавляет ощущение игры в ежедневный рабочий процесс.

Предлагается для организаций, которые приняли решение по внедрению концепции мета-подразделения, построить оценку мотивации и работы персонала в мета-подразделении на основе мнения партнеров по команде, а не руководителей. Оценка может формироваться на основе следующих блоков:

1. Умения и технические навыки. Оценивается уровень сложности задачи, которую можно доверить сотруднику, насколько обширными знаниями и навыками обладает сотрудник, а также насколько глубоко он знает свой предмет.

2. Продуктивность и влияние на конечный результат работы. Оценивается доля финальных работ сотрудника, которую можно показать клиентам, а также за какое время она была сделана.

3. Командная работа. Оценивается вклад отдельного сотрудника в конечный результат работы всей команды.

4. Соответствие культуре. Оценка соответствия поведения и ценностей

¹ Werbach K., Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. – Wharton Digital Press, 2012.

² Amabile T., Kramer S. The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. – Harvard Business Press, 2011.

сотрудника культуре коллектива мета-подразделения.

В мета-организациях краудсорсинг впервые был использован для реализации нетривиальных задач, позволив видоизменить типичную формацию компании, перенеся их ближе к рынку в область гибридных организаций. Мета-организации применяют:

а) структуру и техники координации типичных организаций;

б) масштаб и вычислительные возможности краудсорсинга. С учетом того, что вся активность команд сохраняется в цифровом виде, в потенциале это открывает новые возможности по анализу активности команд и эффективности работы структуры на основе алгоритмов анализа данных.

Для апробации результатов и интеграции концепции мы провели поиск потенциальных выгодоприобретателей и предложили использование концепции мета-подразделений в развитии проекта для компании «Газпром-нефть». Таким образом дополнительное развитие получил проект «Профессионалы 4.0».¹

Нами было предложено интегрировать вышеизложенную концепцию использования мета-подразделения в компанию. В итоге в данном проекте различные корпорации набирали под свои задачи мобильные команды, которые решали определенные задачи, которые изначально решались бы самими сотрудниками компании. После выполнения задачи команда расформировывается. Платформа открыта для различных компаний, а задачи подбираются именно для профессионалов. К примеру, на платформе публикуются такие задачи как «Проектирование интерфейса системы защиты скважин от попадания песка»² или «Создание iOS-приложения дополненной реальности для виртуальной примерки украшений»³. По выполнению

¹ Что такое Профессионалы 4.0? // Профессионалы 4.0: сайт. URL: <https://professionals4-0.ru/> (дата обращения 10.04.2021).

² Проектированию интерфейса системы защиты скважин от попадания песка // Профессионалы 4.0: сайт. <https://professionals4-0.ru/project/nis-855/> (дата обращения 07.05.2021).

³ Создание iOS-приложения дополненной реальности для виртуальной примерки украшений // Профессионалы 4.0: сайт. <https://professionals4-0.ru/project/alrosa-664/> (дата обращения 07.05.2021).

поставленных задач участники получают согласованное вознаграждение, а заказчик, требуемый результата.

По результатам проекта в настоящее время реализовано более 535 различных проектов, средний срок реализации составил 2–3 месяца. Сегодня у проекта более 15 партнеров (компаний участников), среди которых Московская школа управления «Сколково», «Сибур» и другие. Общее количество участников превышает 5 тыс. человек, а среднее количество участников для одного проекта – 2 человека, а самая большая команда состояла из 15 человек. 95% компаний, использующих ресурс, высоко оценили работу платформы.

Можно отметить, что искомая идея о создании больших или средних команд в рамках мета-подразделений не подтвердилась. Скорее компании ищут небольшие команды для реализации задач средней степени сложности. Дальнейшее исследование должно быть направлено именно на поиск ограничений и возможностей запуска более крупных формаций. Аналогично нам не удалось проверить предположение о том, что предложение доли собственности в проекте для участников сообщества привело к каким-либо изменениям, так как организаторы не использовали подобную мотивацию в работе. Тем не менее, авторам удалось проверить возможность реализации формации мета-подразделений в больших компаниях, таких как «Газпром-нефть».

Исходя из вышесказанного, мета-подразделения способны вывести организацию на новый уровень гибкости работы. Кроме того, потенциально мета-организации могут оказать положительное влияние на структуру перераспределения доходов, которые ряд капиталистов и научное сообщество уже сейчас признают нечестной¹. Дальнейшее развитие инструментов формирования мета-организаций и улучшения их работы позволит изменить

¹ Stan A. Facebook co-founder Chris Hughes is fighting for fairer incomes // TechCrunch: Электрон. журн. 02.07.2018. URL: <https://techcrunch.com/2018/07/01/facebook-co-founder-chris-hughes-is-fighting-for-fairer-incomes/> (дата обращения: 18.10.2018).

традиционный корпоративный мир и трансформировать привычную структуру компаний, а также процесс подбора персонала, механизмы работы коллективов и многие другие процессы. Мета-организации призваны стать новым механизмом, который поможет каждому сотруднику сохранить автономию и права на результаты интеллектуальной собственности, что потенциально уменьшит значительное расслоение в доходах сотрудников. Тем не менее остаются также открытыми вопросы объема этих изменений и размер их влияния на классические организации.

Таким образом, в проведенном диссертационном исследовании впервые рассмотрены технологии интеграции мета-подразделений в структуру организаций, впервые введено в научный оборот понятие «мета-подразделение». Выявлены факторы удержания и мотивации сотрудников в мета-подразделении, заключающиеся в использовании грамотного транзакционного и трансформационного лидерства. Особое внимание стоит уделять построению оперативного доверия, выстраиванию коммуникации и работе в игрофицированной оболочке, а также формированию чувства собственности внутри организации и созданию культового бренда работодателя, которые способствуют качественному скачку организации на пути привлечения и сохранения лучших сотрудников нового поколения в мета-организации и мета-подразделении, в основе которых лежат принципы краудсорсинга. Создание таких подразделений позволит также высвободить креативный потенциал сотрудников, которые будут наняты не для того, чтобы следовать инструкциям, а чтобы искать потенциал и достигать самую важную и полезную цель в каждом временном промежутке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ускорение экономической среды современного мира влияет на скорость изменений самих организаций. Большие корпорации, средние и малые предприятия, организации в государственной и других сферах находятся в постоянном поиске новых способов повышения собственной эффективности. Соответственно меняются и практики управления организациями. Краудсорсинг стал одним из инструментов, появившихся на рубеже XX и XXI вв., который помог оптимизировать работу организаций, улучшить процессы поиска и реализации новых идей. Большая часть крупнейших компаний начала практиковать краудсорсинг в своей деятельности. В результате возникли новые организации и новые формы организаций. Некоторые фирмы научились получать дополнительную прибыль за счет краудсорсинга, сделав его своим ключевым конкурентным преимуществом. Тем не менее, как и перед любым новым практическим методом, перед краудсорсингом встали новые проблемы, решению которых и посвящена данная работа.

Среди проблем можно выделить следующие. Во-первых, до конца не определено, в каких именно сферах краудсорсинг может быть применим. Отсутствовала единая классификация областей использования краудсорсинга, рассматривающая его со всех основных аспектов. Во-вторых, краудсорсинг был совершенно не изучен с точки зрения менеджмента, хотя успех использования данного метода строится на непосредственной работе участников краудсорсинга. Отсутствовали единая концепция и стратегия применения краудсорсинга в организации. В-третьих, с помощью краудсорсинга успешно решались только простые задачи, а вопрос его использования неструктурированных и сложных дилемм оставался открытым. Эти и другие вопросы делают краудсорсинг привлекательным и актуальным объектом для изучения как с прикладной, так и научной точек зрения.

В кандидатской работе были развиты теоретические и практические основы применения краудсорсинга как для создания новых, так и для

оптимизации деятельности существующих организаций. В частности, нами были получены следующие разработки, положения и выводы.

В первую очередь, для формирования четкого понимания термина «краудсорсинг», нами были проанализированы различные определения данного понятия. Нам удалось изучить историю развития краудсорсинга, посмотреть на различные примеры его использования, увидеть, как данный метод позволил организациям оптимизировать издержки и снизить стоимость услуг для потребителей. Впервые системно выделены предпосылки для его популяризации.

Для систематизации примеров использования краудсорсинга была составлена классификация видов краудсорсинга по различным признакам. Впервые в отечественной научной литературе краудсорсинг был рассмотрен с точки зрения теории менеджмента, и, соединив примеры внедрения краудсорсинга, научные исследования в области краудсорсинга с фундаментальными научными подходами, были открыты новые области его реализации. Кроме того, краудсорсинг был рассмотрен с точки зрения фундаментальных научных дисциплин.

Сформированная теоретическая база исследования послужила основой для анализа практических примеров осуществления краудсорсинга в отечественных и зарубежных организациях, выявлены тенденции и различия использования данного метода в России и других странах. На примере ПАО «Сбербанк России» были рассмотрены все основные области использования краудсорсинга. Для получения точной оценки были использованы методики экспертного интервью и социологического опроса.

Как результат, экспертные оценки подтвердили важность краудсорсинга в активизации инновационной деятельности организаций и оптимизации их работы. Так, была подтверждена гипотеза о завышенных ожиданиях вокруг краудсорсинга. В ходе анализа примеров через призму исторического развития и полученных количественных оценок нами была предложена стратегия, состоящая из четких шагов по повышению эффективности

использования краудсорсинга в организациях.

В работе было установлено, что эти шаги являются лишь первой ступенью на пути к внедрению краудсорсинга в практику организаций. Переход на новый уровень возможен лишь за счет создания новой концепции. В диссертационном исследовании была сформирована данная концепция, а также дано определение мета-подразделения как одного из ключевых пунктов концепции. Данная форма была определена как постоянно меняющаяся временная или постоянная организация людей, работающих внутри компании с: а) участниками команды, которые меняются практически мгновенно на основе потребностей и искомой задачи; б) для которой команда может состоять как из сотрудников, так и из привлеченных извне людей; в) в которой люди работают как удаленно и в присутствии друг друга в зависимости от набранной команды, а не искомого местонахождения организации. Нами была не только представлена концепция по интеграции этой формы управления организацией, выделив необходимые шаги по внедрению данной формации в деятельность организации, но и проанализированы примеры организаций, применяющих подобные концепции.

Все проделанные в диссертационной работе шаги в сумме стали директивой для развития и дальнейшего использования краудсорсинга в деятельности организаций. Данные наработки позволяют перевести краудсорсинга из разряда новых и инновационных методов в область более практичных приспособлений, которые способны заложить основы для появления организации нового поколения.

Дальнейшие исследования краудсорсинга могут проводиться в области изучения мета-организаций и мета-подразделений. Наиболее перспективным видится анализ практических кейсов внедрения мета-подразделений в практику крупных организаций, т. к. успешность подобных примеров непосредственно повлияет на массовость использования краудсорсинга в будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Источники на русском:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
2. Бакаленко А.В. Использование краудсорсинга для создания мета-подразделения // Вестник Омского государственного университета. – 2019. – №1. – С.42-59.
3. Бакаленко А.В. Факторы интернационализации российских стартапов и использование краудсорсинга для привлечения ресурсов // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 2. – С. 483-506.
4. Бакаленко А.В. Эволюция представлений о краудсорсинге: мировой и российский опыт // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19. – № 2. – С. 50-61. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-2-4
5. Брыксина Н.В. Проблемы и перспективы государственной политики в сфере финансового обеспечения системы обязательного медицинского страхования // УЭКС. – 2017. – № 11.
6. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Пределы капитала: методология и онтология. – М.: Культурная революция. – 2009. – Т. 680.
7. Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б. Использование технологий краудсорсинга в законотворческой деятельности // Бизнес-информатика. – 2011. – № 2(16).
8. Веснин В.Р. Менеджмент. 4-е изд. – М.: Проспект, 2013.
9. Вилинов А.М. Инновация // Большая Российская энциклопедия (Электронная версия (2016)); <https://bigenc.ru/economics/text/2012242> Дата обращения: 21.05.2019
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, 2014.

11. Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1. – С. 3.
12. Головина А.Н., Завьялова Н.Б., Сагинова О.В. Система мониторинга малых инновационных предприятий в Свердловской области // Российское предпринимательство. – 2012. – № 22.
13. Дементьева А.Г. Корпоративное управление: учебник. – М.: Магистр, 2016. – Т. 575.
14. Дешковская Н.С. Между рынками и иерархиями: сельскохозяйственная кооперация как гибридная форма организации // Вестник Томского государственного университета. Сер.: Экономика. – 2010. – № 3(11).
15. Долженко Р.А. Возможности организации и использования краудсорсинговых проектов в коммерческом банке // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 379. – С. 154-159.
16. Долженко Р.А. Краудсорсинг как инструмент воздействия на корпоративную культуру компании // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 4. – С. 258-266.
17. Долженко Р.А. Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 36(387). – С. 30-38.
18. Долженко Р.А. Трансакционные издержки использования новых форм трудовых отношений на примере краудсорсинга и возможные пути их снижения // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 388. – С. 181-187.
19. Долженко Р.А., Бакаленко А.В. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14. – № 3. – С. 77-102.
20. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2000.
21. Ермакова Е.А., Нестеренко Е.А. Особенности регулирования краудфандинга в цифровой экономике России // Вестник Саратовского

- государственного социально-экономического университета. – 2018. – №3(72).
22. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психологические особенности коллективного творчества в сетевых сообществах // Психологический журнал. – 2016. – Т. 37. – № 2. – С. 19-28.
 23. Иваницкий В.П., Зубкова Л.Д. Инвестиционный рынок в системе экономики инноваций. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2012.
 24. Игнатов Д., Каминская А., Константинов А. Анализ данных в краудсорсинговых проектах // Открытые системы. СУБД. – 2013. – № 1-1. – С. 36-39.
 25. Иноземцев В.Л. Книгочей: библиотека современной обществоведческой литературы в рецензиях. – М.: Ладомир, 2005.
 26. Кантильон Р. Эссе о природе торговли в общем плане // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. – 2004. – № 5. – С. 2004-2005.
 27. Капустина Л.М., Возмилов И.Д., Валерио Т. Спрос на услуги бизнес-образования участников внешнеэкономической деятельности в итальянском регионе Марке и Свердловской области // Экономика региона. – 2017. – Т. 13. – № 3.
 28. Кузнецов В.А. Краудфандинг: актуальные вопросы регулирования // Деньги и кредит. – 2017. – № 1. – С. 65-73.
 29. Курячая М.М. Технологии краудсорсинга в юридической практике // Конституционное и муниципальное право. – 2012. – № 6. – С. 31-38.
 30. Лангмейер Й., Матейчек З. Психическая депривация в детском возрасте. – Прага: Авиценум, 1984.
 31. Лapidус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг // Финансы: теория и практика. – 2016. – № 4.
 32. Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб.: Макет, 1995. – 311 с.
 33. Марамыгин М.С., Прокофьева Е.Н., Маркова А.А. Экономическая природа и проблемы использования виртуальных денег (криптовалют) //

- Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 2(58).
34. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / пер. с англ. – СПб.: ИД «Питер», 2009.
 35. Насыров И.Р., Савельев И.Л. Технологии краудсорсинга в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Сер.: Гуманитарные науки. – 2012. – Т. 154. – № 6.
 36. Пахомова О.А. Краудсорсинг как способ решения социальных проблем малых городов // Дискуссия. – 2016. – № 3(66).
 37. Пищулов В.М. Институциональная экономика: учеб. пособие. – Екатеринбург: УГЛТУ, 2014. – 171 с.
 38. Поваров А.В., Марамыгин М.С. Розничный блок коммерческого банка как система управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 1(39).
 39. Морозова Е.В., Мирошниченко И.В. Сетевые сообщества в условиях чрезвычайных ситуаций: новые возможности для граждан и для власти // Полис. Политические исследования. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 140-152.
 40. Новек Б. Wiki-правительство: Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. – Альпина Паблишер, 2012.
 41. Павлов М.Ю. Экономика знаний: творческий потенциал человека. – М.: Экономический ф-т МГУ, 2012. – С. 9.
 42. Перезолова А.С. Городские электронные референдумы: опыт проекта «Активный гражданин» // Власть. – 2015. – №. 2.
 43. Пидоймо Л.П., Бутурлакина Е.В. Управление виртуальными организациями // Организатор производства. – 2013. – № 3(58).
 44. Полутин С.В., Седлецкий А.В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества // Интеграция образования. – 2012. – № 3.
 45. Пономарев С.В. Краудсорсинг - технология создания виртуальных

- сообществ // Вестник Пермского университета. Сер.: Политология. – 2011. – № 3. – С. 107-121.
46. Раменская Л.А., Михайлова Н.С. КСУП как эффективный инструмент управления проектами // Стратегическое и проектное управление. – 2016. – С. 225-227.
47. Рогова А.В. Краудсорсинг как инструмент социально-экономического развития региона // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – С. 650-650.
48. Рот С. Каковы перспективы краудсорсинга? Транснациональные стратегии открытых инноваций для предотвращения «утечки умов» из стран СНГ / пер. с англ. – М.: Ин-т проблем развития науки РАН. – 2009. – С. 327-345.
49. Рукавишников С.В. Краудфандинг в системе предпринимательства, его виды и используемые технологии // Вестник ГУУ. – 2017. – № 2.
50. Санин М.К. История развития краудфандинга. Классификация видов. Анализ перспектив развития и преимуществ // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 4.
51. Сивакс А.Н. Краудфандинг как специфический вид краудсорсинга // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 11. – С. 30-34.
52. Славин Б. От краудсорсинга к ноосорсингу // Открытые системы. СУБД. – 2012. – № 1. – С. 60-62.
53. Согомонян М. Н. Технологии творческой самореализации личности: учеб. пособие для студентов всех форм обучения специальности «Организация работы с молодежью» / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2010. – 108 с.
54. Суворов Н.С. Краудное финансирование как альтернативный источник финансового обеспечения предприятий малого бизнеса // Вестник ВГУИТ. – 2016. – № 3(69).
55. Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Викиномика // Как массовое сотрудничество

изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009.

56. Ткаченко И.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2001.
57. Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. – 2017. – № 4(68).
58. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, 1996.
59. Указ Президента РФ от 4 марта 2013 г. № 183 «О рассмотрении общественных инициатив, направленных гражданами Российской Федерации с использованием интернет-ресурса ”Российская общественная инициатива”».
60. Фельдман П.Я. Политический краудсорсинг как институт электронной демократии: проблемы становления и развития // Власть. – 2014. – № 6.
61. Фирсова Н.В. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов и оценка их применения для целей реинжиниринга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. – 2005. – № 4.
62. Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого «Я». – М.: Академический проект, 2018. – 118 с.
63. Хау Д. Краудсорсинг // Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Пабlishер. – 2012. – С. 288.
64. Хедоури Ф., Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2008.
65. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория: особенности предмета и метода. – М.: Теис, 2003.
66. Юрченко А.А., Кузнецова В.А. Краудфандинг - новый способ финансирования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – № 11.

Источники на английском:

67. Abbate J. *Inventing the internet*. – MIT press, 2000.
68. Abram S., Cowell R. Learning policy – the contextual curtain and conceptual barriers // *European Planning Studies*. – 2004. – Vol. 12. – № 2. – P. 209-228.
69. Aftalion F. *A history of the international chemical industry*. – Chemical Heritage Foundation, 2001.
70. Aitamurto T., Leiponen A., Tee R. The promise of idea crowdsourcing—benefits, contexts, limitations // *Nokia Ideasproject White Paper*. – 2011. – Vol. 1. – P. 1-30.
71. Ale Ebrahim N., Ahmed S., Taha Z. Virtual teams: A literature review // *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. – 2009. – № 3(3). – P. 2653-2669.
72. Allen N. et al. Peer-to-patent First Anniversary Report // *The Center for Patent Innovations, New York Law School*. Retrieved July. – 2008. – Vol. 15.
73. Allport G.W. *Personality: A psychological interpretation*. – New York, 1937.
74. Amabile T. M. A model of creativity and innovation in organizations // *Research in organizational behavior*. – 1988. – Vol. 10. – № 1. – P. 123-167.
75. Amabile T., Kramer S. *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. – Harvard Business Press, 2011.
76. American Psychological Association et al. Groups Perform Better Than The Best Individuals At Solving Complex Problems // *Science Daily*. – 2006.
77. Bakalenko A., Sabova K. Born globals in Russia: factors and incentives for startups to internationalize. Crowdsourcing as a solution to the lack of investment // *The Stanford US-Russia forum research journal*. – 2017. – Vol. VIII. – P. 13-21.
78. Barr J., Cabrera L. F. AI gets a brain // *Queue*. – 2006. – Vol. 4. – № 4. – P. 24.
79. Barrett F. *Yes to the mess: Surprising leadership lessons from jazz*. – Harvard Business Review Press, 2012.
80. Baucus M. S., Mitteness C. R. Crowdfrauding: Avoiding Ponzi entrepreneurs when investing in new ventures // *Business horizons*. – 2016. – T. 59. – №. 1. – P. 37-50.

81. Bayus B. Crowdsourcing and individual creativity over time: The detrimental effects of past success. – 2010.
82. Berg J. et al. Results from a decade of election futures markets research // College of Business Administration, University of Iowa Working Paper. – 2000.
83. Berman J. Seven reasons why Africa's time is now // Harvard Business Review. – 2013. – Vol. 91. – № 10. – P. 34-35.
84. Bernstein M.S. et al. Crowds in two seconds: Enabling realtime crowd-powered interfaces // Proceedings of the 24th annual ACM symposium on User interface software and technology. – ACM, 2011. – P. 33-42.
85. Bernstein M.S. et al. Soylent: a word processor with a crowd inside // Proceedings of the 23rd annual ACM symposium on User interface software and technology. – NY: ACM, 2010. – P. 313-322.
86. Berthon P. R. et al. When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers // Business horizons. – 2007. – T. 50. – № 1. – P. 39-47.
87. Bigham J.P., Bernstein M.S., Adar E. Human-computer interaction and collective intelligence // Handbook of collective intelligence. – 2015. – T. 57.
88. Bitzer J., Schrettl W., Schröder P.J.H. Intrinsic motivation in open source software development // Journal of Comparative Economics. – 2007. – Vol. 35. – № 1. – P. 160-169.
89. Boudreau K.J., Lakhani K.R. Using the crowd as an innovation partner // Harvard business review. – 2013. – Vol. 91. – № 4. – P. 60-69.
90. Boulos M.N.K. et al. Crowdsourcing, citizen sensing and sensor web technologies for public and environmental health surveillance and crisis management: trends, OGC standards and application examples // International journal of health geographics. – 2011. – Vol. 10. – № 1. – P. 67.
91. Böhme R. et al. Bitcoin: Economics, technology, and governance // Journal of Economic Perspectives. – 2015. – Vol. 29. – № 2. – P. 213-38.
92. Boyd D. M., Ellison N. B. Social network sites: Definition, history, and

- scholarship // *Journal of computer-mediated Communication*. – 2007. – T. 13. – №. 1. – P. 210-230.
93. Brabham D.C. Crowdsourcing as a model for problem solving: leveraging the collective intelligence of online communities for public good. – The University of Utah, 2010.
 94. Brabham D.C., Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases // *Convergence*. – 2008. – Vol. 14. – № 1. – P. 75-90.
 95. Brabham D.C. Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application // *First Monday*. – 2008. – № 13(6).
 96. Brabham D.C. The myth of amateur crowds: A critical discourse analysis of crowdsourcing coverage // *Information, Communication & Society*. – 2012. – Vol. 15. – № 3. – P. 394-410.
 97. Buecheler T. et al. Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework // *The 12th International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems*, Odense, Denmark, 19-23 August 2010. – MIT Press, 2010. – P. 679-686.
 98. Castaldi C., Ten Kate C., Den Braber R. Strategic purchasing and innovation: a relational view // *Technology Analysis & Strategic Management*. – 2011. – Vol. 23. – № 9. – P. 983-1000.
 99. Chandler J., Paolacci G., Mueller P. Risks and rewards of crowdsourcing marketplaces // *Handbook of human computation*. – Springer, New York, NY, 2013. – P. 377-392.
 100. Christakis N.A., Fowler J.H. The spread of obesity in a large social network over 32 years // *New England journal of medicine*. – 2007. – Vol. 357. – № 4. – P. 370-379.
 101. Coase R.H. The nature of the firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 386-405.
 102. Cole M. Cultural psychology: A once and future discipline. – Harvard

University Press, 1998.

103. Crosby M. et al. Blockchain technology: Beyond bitcoin // *Applied Innovation*. – 2016. – T. 2. – №. 6-10. – P. 5-20.
104. Dabirian A., Kietzmann J., Diba H. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding // *Business horizons*. – 2017. – T. 60. – №. 2. – P. 197-205
105. Davis S.J., Faberman R.J., Haltiwanger J.C. The establishment-level behavior of vacancies and hiring // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2013. – Vol. 128. – № 2. – P. 581-622.
106. Davis J.G. From crowdsourcing to crowdservicing // *IEEE Internet Computing*. – 2011. – № 3. – P. 92-94.
107. Deci E.L., Koestner R., Ryan R. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation // *Psychological bulletin*. – 1999. – Vol. 125. – № 6. – P. 627.
108. Deci E., Ryan R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. – Springer Science & Business Media, 1985.
109. Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y. Crowdsourcing systems on the world-wide web // *Communications of the ACM*. – 2011. – Vol. 54. – № 4. – P. 86-96.
110. Donaldson B., O'Toole T. *Strategic market relationships: from strategy to implementation*. – John Wiley & Sons, 2007.
111. Drucker P.F. *A new Discipline* // *Success*. January-February. – 1987.
112. Duda J.L., Whitehead J. Measurement of goal perspectives in the physical domain // *Advances in sport and exercise psychology measurement*. – 1998. – Vol. 21. – P. 48.
113. Dutton W. H. (ed.). *The Oxford handbook of internet studies*. – Oxford University Press, 2013.
114. Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of management review*. – 1998. – Vol. 23. – № 4. – P. 660-679.

115. Estellés-Arolas E., González-Ladrón-De-Guevara F. Towards an integrated crowdsourcing definition // Journal of Information science. – 2012. – Vol. 38. – № 2. – P. 189-200.
116. Fedorenko I., Berthon P., Rabinovich T. Crowded identity: Managing crowdsourcing initiatives to maximize value for participants through identity creation // Business Horizons. – 2017. – T. 60. – №. 2. – P. 155-165.
117. Festinger L., Carlsmith J.M. Cognitive consequences of forced compliance // The journal of abnormal and social psychology. – 1959. – Vol. 58. – № 2. – P. 203.
118. Feyisetan O., Simperl E. Beyond monetary incentives: experiments in paid microtask contests modelled as continuous-time markov chains // arXiv preprint arXiv:1901.05670. – 2019.
119. Furnham A. The brainstorming myth // Business strategy review. – 2000. – Vol. 11. – № 4. – P. 21-28.
120. Gao H. et al. Harnessing the crowdsourcing power of social media for disaster relief. – Arizona State Univ Tempe, 2011.
121. Gassmann O. et al. Der Crowdsourcing-Prozess // Crowdsourcing–Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. – 2010. – P. 21-44.
122. Gehl R. et al. Crowdsourcing as an innovative communication strategy in early melanoma detection. – 2016.
123. Goodchild M.F., Glennon J.A. Crowdsourcing geographic information for disaster response: a research frontier // International Journal of Digital Earth. – 2010. – Vol. 3. – № 3. – P. 231-241.
124. Gray P.O. Psychology // Worth Publishers. – 2006. – April 14. – P.768.
125. Guadalupe M., Li H., Wulf J. Who lives in the C-suite? Organizational structure and the division of labor in top management // Management Science. – 2013. – Vol. 60. – № 4. – P. 824-844.
126. Heider F. The psychology of interpersonal relations. – Psychology Press, 2013.
127. Herzberg F.M., Mausner B.B. and Snyderman B.B. The motivation to work // Aufl. – NewYork-London, 1959.

128. Hirt E.R., Markman K.D. Multiple explanation: A consider-an-alternative strategy for debiasing judgments // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1995. – Vol. 69. – № 6. – P. 1069.
129. Hofstede G. *Cultures Consequences: Individual differences in work-related values* // Beverly Hills: Sage. – 1980.
130. Howe J. The rise of crowdsourcing // *Wired magazine*. – 2006. – Vol. 14. – № 6. – P. 1-4.
131. Huguet P. et al. Social presence effects in the Stroop task: further evidence for an attentional view of social facilitation // *Journal of personality and social psychology*. – 1999. – Vol. 77. – № 5. – P. 1011.
132. Humphrey R. How work roles influence perception: Structural-cognitive processes and organizational behavior // *American Sociological Review*. – 1985. – P. 242-252.
133. Huotari K., Hamari J. Defining gamification: a service marketing perspective // *Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference*. – ACM, 2012. – P. 17-22.
134. Huston L., Sakkab N. Connect and develop // *Harvard business review*. – 2006. – Vol. 84. – № 3. – P. 58-66.
135. Iacono C.S., Weisband S. Developing trust in virtual teams // *System Sciences. Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on*. – IEEE, 1997. – Vol. 2. – P. 412-420.
136. Janis I.L. *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. – Boston: Houghton Mifflin, 1982. – Vol. 349.
137. Khalili K., Azizzadeh F., Adhami A. Investigating the relationship between outsourcing and performance based on Balanced Score Card (Case study: Ilam Post Office) // *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*. – 2014. – Vol. 2014. – P. 1-11.
138. Khare R. et al. Crowdsourcing in biomedicine: challenges and opportunities // *Briefings in bioinformatics*. – 2015. – Vol. 17. – № 1. – P. 23-32.
139. Kittur A., Chi E. H., Suh B. Crowdsourcing user studies with Mechanical Turk

- // Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems. – ACM, 2008. – P. 453-456.
140. Komorita S.S., Parks C.D. Reciprocity and cooperation in social dilemmas: Review and future directions. – 1999.
 141. Kosonen M. et al. User motivation and knowledge sharing in idea crowdsourcing // International Journal of Innovation Management. – 2014. – T. 18. – №. 05. – P. 1-23
 142. Kravitz D.A., Martin B. Ringelmann rediscovered: The original article. – 1986.
 143. Lakhani K.R., Von Hippel E. How open source software works: «free» user-to-user assistance // Produktentwicklung mit virtuellen Communities. – Gabler Verlag, 2004. – P. 303-339.
 144. Lakhani K.R., Wolf R.G. Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects // MIT Press. – 2005.
 145. La Vecchia G., Cisternino A. Collaborative workforce, business process crowdsourcing as an alternative of BPO // International Conference on Web Engineering. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. – P. 425-430.
 146. Lasecki W.S. et al. Real-time crowd control of existing interfaces // Proceedings of the 24th annual ACM symposium on User interface software and technology. – ACM, 2011. – P. 23-32.
 147. Latané B., Williams K., Harkins S. Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing // Journal of personality and social psychology. – 1979. – Vol. 37. – № 6. – P. 822.
 148. Leimeister J.M. et al. Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition // Journal of management information systems. – 2009. – Vol. 26. – № 1. – P. 197-224.
 149. Lepak D. P., Smith K. G., Taylor M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective // Academy of management review. – 2007. – T. 32. – №. 1. – P. 180-194
 150. Liu S. et al. How crowdsourcing risks affect performance: an exploratory

model //Management Decision. – 2016.

151. Liu Y., Dang D.P. Research on the construction of crowdsourcing platform // Applied Mechanics and Materials. – Trans Tech Publications, 2014. – Vol. 602. – P. 3198-3201.
152. Loukis E., Charalabidis Y. Active and passive crowdsourcing in government //Policy practice and digital science. – Springer, Cham, 2015. – P. 261-289.
153. Lüttgens D. et al. Wisdom of the crowd and capabilities of a few: internal success factors of crowdsourcing for innovation //Journal of Business Economics. – 2014. – T. 84. – №. 3. – P. 339-374.
154. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Managerial Altitudes and Performance // Homewood, III: Irwin. – 1968.
155. Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C. Harnessing crowds: Mapping the genome of collective intelligence. – 2009.
156. Mash E.J., Hedley J. Effect of observer as a function of prior history of social interaction // Perceptual and Motor Skills. – 1975. – Vol. 40. – № 2. – P. 659-669.
157. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370.
158. Mazzola D., Distefano A. Crowdsourcing and the participation process for problem solving: The case of BP // Proceedings of ItAIS 2010 VII Conference of the Italian Chapter of AIS. – Naples: ItAIS, 2010. – P. 42-49.
159. McAfee A. et al. Big data: the management revolution // Harvard business review. – 2012. – Vol. 90. – № 10. – P. 60-68.
160. McDonough III E.F. Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams // Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association. – 2000. – Vol. 17. – № 3. – P. 221-235.
161. Mill J.S., Backhouse R.E. On the Definition of Political Economy; and of the Method of Investigation Proper to It: Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy (1844); On the Logic of the Moral Sciences: a System of

- Logic (1856). – Routledge, 1997.
162. Minto B. The pyramid principle: logic in writing and thinking. – Pearson Education, 2009.
 163. Mitry D. et al. Crowdsourcing as a screening tool to detect clinical features of glaucomatous optic neuropathy from digital photography // PloS one. – 2015. – Vol. 10. – № 2.
 164. Nam T. Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0 //Government Information Quarterly. – 2012. – T. 29. – №. 1. – P. 12-20.
 165. Nance E., Ortolano L. Community participation in urban sanitation: Experiences in northeastern Brazil // Journal of Planning Education and Research. – 2007. – Vol. 26. – № 3. – P. 284-300.
 166. Nemeth C.J., Kwan J.L. Minority influence, divergent thinking and detection of correct solutions // Journal of Applied Social Psychology. – 1987. – Vol. 17. – № 9. – P. 788-799.
 167. Nemeth C., Brown K., Rogers J. Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality // European Journal of Social Psychology. – 2001. – Vol. 31. – № 6. – P. 707-720.
 168. Oppenlaender J. et al. Creativity on Paid Crowdsourcing Platforms //Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. – 2020. – P. 1-14.
 169. Ozcan A. Educational games for malaria diagnosis. – 2014.
 170. Paolacci G., Chandler J., Ipeirotis P. G. Running experiments on amazon mechanical turk. – 2010.
 171. Parvanta C., Roth Y., Keller H. Crowdsourcing 101: a few basics to make you the leader of the pack // Health promotion practice. – 2013. – Vol. 14. – № 2. – P. 163-167.
 172. Peng X., Babar M.A., Ebert C. Collaborative software development platforms for crowdsourcing // IEEE software. – 2014. – Vol. 31. – № 2. – P. 30-36.
 173. Petrie C. Plenty of room outside the firm // IEEE Internet Computing. – 2010. – Vol. 14. – № 1.

174. Pfeffermann N. Innovation communication as a cross-functional dynamic capability: Strategies for organizations and networks // Strategies and communications for innovations. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. – P. 257-289.
175. Piller F. T., Ihl C., Vossen A. A typology of customer co-creation in the innovation process // Available at SSRN 1732127. – 2010.
176. Poetz M.K., Schreier M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? // Journal of product innovation management. – 2012. – Vol. 29. – № 2. – P. 245-256.
177. Prpić J. et al. How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing // Business Horizons. – 2015. – T. 58. – № 1. – P. 77-85.
178. Rai A. et al. Zee: Zero-effort crowdsourcing for indoor localization // Proceedings of the 18th annual international conference on Mobile computing and networking. – ACM, 2012. – P. 293-304.
179. Rosenberg T. It's not just nice to share, it's the future // The New York Times. – 2013. – Vol. 5.
180. Rosenquist J.N., Fowler J.H., Christakis N.A. Social network determinants of depression // Molecular psychiatry. – 2011. – Vol. 16. – № 3. – P. 273.
181. Rosenthal R., Jacobson L. Pygmalion in the classroom // The urban review. – 1968. – Vol. 3. – № 1. – P. 16-20.
182. Rogstadius J. et al. An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets // ICWSM. – 2011. – Vol. 11. – P. 17-21.
183. Rushkoff D. Open source democracy: How online communication is changing offline politics. – Demos, 2003.
184. Ryan R.M., Vallerand R.J., Deci E.L. Intrinsic motivation in sport: A cognitive evaluation theory interpretation // Cognitive sport psychology. – 1984. – P. 231-242.
185. Schenk E. et al. Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why // Workshop on open source innovation, Strasbourg, France. – 2009. – T.

72. – P. 1-29.

186. Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? // *Journal of management*. – 2004. – Vol. 30. – № 6. – P. 933-958.
187. Shirky C. *Cognitive surplus: Creativity and generosity in a connected age*. – Penguin UK, 2010.
188. Sobel D. *Longitude: The true story of a lone genius who solved the greatest scientific problem of his time*. – Macmillan, 2005.
189. Tajfel H. Social psychology of intergroup relations // *Annual review of psychology*. – 1982. – T. 33. – № 1. – P. 1-39.
190. Thiel P.A., Masters B. *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. – Broadway Business, 2014.
191. Tricker B. *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. – Oxford University Press, 2015.
192. Toyota Jidōsha Kabushiki Kaisha. *Toyota: A history of the first 50 years*. – Toyota Motor Corporation, 1988.
193. Triplett N. The dynamogenic factors in pacemaking and competition // *The American journal of psychology*. – 1898. – Vol. 9. – № 4. – P. 507-533.
194. Tyssen A.K., Wald A., Heidenreich S. Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. – 2014. – Vol. 21. – № 4. – P. 376-393.
195. Valentine M.A. et al. Flash organizations: Crowdsourcing complex work by structuring crowds as organizations // *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. – ACM, 2017. – P. 3523-3537.
196. Vallerand R.J. Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity // *Handbook of sport psychology*. – 2007. – Vol. 3. – P. 59-83.
197. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy // *Harvard business review*. – 2016. – Vol. 94. – № 4. – P. 54-62.

198. Vinokur A. et al. Group decision making by experts: Field study of panels evaluating medical technologies // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1985. – Vol. 49. – № 1. – P. 70.
199. Von Rosenstiel L., Nerdinger F.W. *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. – Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2011.
200. Vukovic M. Crowdsourcing for enterprises // *Services-I*. –2009. – P. 686-692.
201. Walton G.M. et al. Mere belonging: The power of social connections // *Journal of personality and social psychology*. – 2012. – Vol. 102. – № 3. – P. 513.
202. Wang D. et al. Deep learning for identifying metastatic breast cancer // *arXiv preprint arXiv:1606.05718*. – 2016.
203. Wazny K. «Crowdsourcing» ten years in: A review // *Journal of global health*. – 2017. – Vol. 7. – № 2.
204. Werbach K., Hunter D. *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. – Wharton Digital Press, 2012.
205. Whitla P. Crowdsourcing and its application in marketing activities // *Contemporary Management Research*. – 2009. – Vol. 5. – № 1.
206. Williamson O.E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations // *The journal of Law and Economics*. – 1979. – Vol. 22. – № 2. – P. 233-261.
207. Wilson M., Robson K., Botha E. Crowdsourcing in a time of empowered stakeholders: Lessons from crowdsourcing campaigns // *Business Horizons*. – 2017. – T. 60. – №. 2. – P. 247-253.
208. Worchel S. et al. Social identity and individual productivity within groups // *British Journal of Social Psychology*. – 1998. – Vol. 37. – № 4. – P. 389-413.
209. Wu L., Brynjolfsson E. The future of prediction: How Google searches foreshadow housing prices and sales // *Economic analysis of the digital economy*. – University of Chicago Press, 2015. – P. 89-118.
210. Yuen M.C., King I., Leung K.S. A survey of crowdsourcing systems // *Privacy, Security, Risk and Trust (PASSAT) and 2011 IEEE Third International*

- Conference on Social Computing (SocialCom), 2011 IEEE Third International Conference on. – IEEE, 2011. – P. 766-773.
211. Yukl G.A. Leadership in organizations. – Pearson Education India, 1994.
 212. Zaccaro S.J. Social loafing: The role of task attractiveness // Personality and Social Psychology Bulletin. – 1984. – Vol. 10. – № 1. – P. 99-106.
 213. Zajonc R.B. Social facilitation // Science. – 1965. – Vol. 149. – № 3681. – P. 269-274.
 214. Zhao Y., Zhu Q. Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction // Information Systems Frontiers. – 2014. – Vol. 16. – № 3. – P. 417-434.
 215. Zheng H., Li D., Hou W. Task design, motivation, and participation in crowdsourcing contests // International Journal of Electronic Commerce. – 2011. – Vol. 15. – № 4. – P. 57-88.
 216. Ziegler O.L. (ed.). Sydney builds an opera house. – Oswald Ziegler, 1973.
 217. Zimmerer T.W., Yasin M.M. A leadership profile of American project managers // Project Management Journal. – 1998. – Vol. 29. – № 1. – P. 31-38.
 218. Zook M. et al. Volunteered geographic information and crowdsourcing disaster relief: a case study of the Haitian earthquake // World Medical & Health Policy. – 2010. – Vol. 2. – № 2. – P. 7-33.
 219. Zynga A. et al. Making Open Innovation Stick: A Study of Open Innovation Implementation in 756 Global Organizations: A large study of international companies shows that distinct routines and organizational structures differentiate organizations that succeed with open innovation // Research-Technology Management. – 2018. – Vol. 61. – № 4. – P. 16-25.

Ссылки на русском:

1. «Связной» запустил бета-версию сервиса p2p-кредитования «Кредбери» // Roem: информ. агенство. URL: <http://roem.ru/2013/12/04/credberry86485/> (дата обращения: 10.10.2017).
2. Активный гражданин: сайт. URL: <https://ag.mos.ru> (дата обращения:

10.10.2018).

3. Атлас новых профессий // URL: Электронный ресурс. URL: <http://www.asi.ru/upload/iblock/d69/Atlas.pdf> (дата обращения: 20.12.2017). – 151 с.
4. Бета-тестирование приложений «Сбербанк Онлайн» для Android // Google+: сайт. URL: <https://plus.google.com/communities/104353814091151039818> (дата обращения 22.04.2017).
5. Бета-тестирование приложений «Сбербанк Онлайн» для iOS // Facebook: сайт. URL: https://www.facebook.com/groups/beta.sberbank/?ref=br_rs (дата обращения 22.04.2017).
6. В России может появиться новый способ кэшбэка // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/12/18/745558-edadil-servisa> (дата обращения: 30.03.2018).
7. Википедия: сайт. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Русская_Википедия (дата обращения: 10.10.2017).
8. Википедия: сайт. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница (дата обращения: 02.02.2018).
9. Витология: сайт. URL: <http://witology.com> (дата обращения: 10.10.2017).
10. Во что Герман Греф превратил Сбербанк за 10 лет // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/12/04/743989-gref-sberbank> (дата обращения: 30.03.2018).
11. Герон Т. Экономика будущего: как сервисы вроде Airbnb меняют потребительские привычки // URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/internet-i-svyaz/233876-ekonomika-budushchego-kak-servisy-vrode-airbnb-menyayut-potrebite> (дата обращения: 04.08. 2017). – 2015.
12. Кампания интернет-выборов в Общественную палату России стартует 20 марта // ТВЦ: сайт 11.03.2014. <http://www.tvc.ru/news/show/id/33736> (дата обращения: 10.10.2017).
13. Краудсорсинг в России есть! // Областное автономное учреждение

- «Институт региональной кадровой политики»: сайт. URL: <http://irkp31.ru/info/news/kraudsorsing-v-rossii-est/> (дата обращения: 30.03.2018).
14. Личный опыт: Как устроить концерт с помощью краудфандинга? // The Village: сайт. URL: <http://www.the-village.ru/village/people/experience/124081-lichnyy-opyt-kontsert-kraudfaynding> (дата обращения: 10.10.2017).
 15. Мосеев В. Система переходного периода // Сnews: электрон. издание. 03.03.2014 <http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2014/03/03/562845> (дата обращения: 30.01.2017).
 16. Нас миллион! Проект «Активный гражданин» празднует год с момента создания // Вечерняя Москва: сайт. URL: <http://vm.ru/news/2015/05/19/nas-million-proekt-aktivnij-grazhdanin-prazdnuet-god-s-momenta-sozdaniya-286883.html> (дата обращения: 10.10.2017).
 17. Наш город Москва: сайт. URL: <http://gorod.mos.ru> (дата обращения: 10.10.2017).
 18. Основатель сервиса Revolut может войти в российский список Forbes // The Bell: сайт. URL: <https://thebell.io/osnovatel-servisa-revolut-mozhet-voiti-v-rossijskij-spisok-forbes/> (дата обращения: 20.05.2018).
 19. Панельная сессия. Применение технологий краудсорсинга в бизнес процессах и государственном управлении // Результаты панельной сессии АО «Институт экономических исследований»: документ. URL: <http://www.economy.kz/ppt/5/kraudsorcing.doc> (дата обращения: 30.01.2017).
 20. Проект «Активный гражданин», или как мэрия Москвы собирает информацию о горожанах // Medialeaks: сайт. URL: https://medialeaks.ru/2603_ag/ (дата обращения: 10.10.2017).
 21. Путин утвердил правила рассмотрения интернет-петиций // BBC Россия: информ. агентство. 05.03.2013. URL: http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2013/03/130305_putin_petitions_rules.shtml

- (дата обращения: 10.10.2017).
22. Разработан законопроект о регулировании краудфандинга в России // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/12/27/746657-zakonoproekt-kraudfandinga> (дата обращения: 30.03.2018).
 23. Рейтинг сайтов // LiveInternet: сайт. URL: <https://www.liveinternet.ru/rating/ru/?#period=week;geo=ru;> (дата обращения: 20.07.2018).
 24. Российская Общественная Инициатива: сайт. URL: <https://www.roi.ru/> (дата обращения: 10.10.2017).
 25. Crowdsourcing.ru: сайт URL: http://crowdsourcing.ru/crowdfunding_projects (дата обращения: 10.10.2013).
 26. Сбербанк запустил собственный мессенджер // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/02/12/750639-sberbank-zapustil-sobstvennii-messendzher-v-mobilnom-prilozhenii> (дата обращения: 30.03.2018).
 27. Сбербанк представил свой мессенджер с чат-ботами и денежными переводами // Rusbases: сайт. URL: <https://rb.ru/news/sberbank-messenger/> (дата обращения 22.04.2017).
 28. Собянин: Москва – лидер в Европе по числу машин каршеринга // Мир24: сайт. URL: <https://mir24.tv/news/16295188/sobyanin-moskva-lider-v-evrope-ro-chislu-mashin-karsheringa> (дата обращения: 10.04.2018).
 29. Совместная работа. Обзор ресурсов YouTube для авторов // YouTube: сайт. URL: <http://www.youtube.com/yt/creators/ru/creator-benefits.html> (дата обращения 22.01.2016).
 30. Фильм «Life In a Day» // YouTube: сайт. URL: https://www.youtube.com/watch?v=JaFVr_cJJIY&feature=c4-overview-vl (дата обращения: 30.01.2017).
 31. ЦБ РФ разработал концепцию регулирования краудфандинга в России // РАПСИ: сайт.

URL:http://rapsinews.ru/banking_law_news/20161109/277093555.html#ixzz4pitbhBvK (дата обращения 22.01.2017).

32. Что мы знаем о 16-летних // VC.ru: сайт. URL: <https://vc.ru/flood/26970-cto-my-znaem-o-16-letnih> (дата обращения 25.12.2018) 02.10.2017.
33. Ярмач Н. Правительство Москвы подвело итоги краудсорсингового проекта «Наш город» // http://crowdsourcing.ru/article/pravitelstvo_moskvy_podvelo_itogi_kraudsorsingovogo_proekta_nash_gorod

Ссылки на английском:

34. Airbnb made \$93 million in profit on \$2.6 billion in revenue, but an internal clash sent the CFO out the door // URL: <http://www.businessinsider.com/airbnb-profit-revenue-2018-2> (дата обращения: 04.08.2018). – 2018.
35. Airbnb: сайт. URL: <https://www.airbnb.ru/> (дата обращения 30.02.2014).
36. Almerico K., Will Equity Crowdfunding Laws Be the Death of Kickstarter? // Entrepreneur: информ. агенство. URL: <http://www.entrepreneur.com/article/231085> (дата обращения: 10.10.2017).
37. Amazon Mechanical Turk: сайт. URL: <https://www.mturk.com/mturk/welcome> (дата обращения 22.01.2017).
38. Arczabar: сайт. URL: <http://www.arcbazar.com> (дата обращения 22.01.2017).
39. arXiv: сайт. URL: <http://arxiv.org> (дата обращения: 02.02.2017).
40. Autolib: сайт. URL: <https://www.autolib.eu/en/how-does-it-work/service/> (дата обращения: 10.10.2017).
41. Beta Testing Made Simple // Apple: сайт. URL: <https://developer.apple.com/testflight/> (дата обращения 19.07.2018).
42. Bradley T., Final Fundraising Figure: Obama's \$750M // ABC News: цифр. изд. 05.12.2008. URL: <http://www.abcnews.go.com/Politics/Vote2008/Story?id=6397572&page=1>

(дата обращения: 10.10.2017).

43. Call to action: Canadian manufacturers needed to help combat COVID-19. Government of Canada. // URL: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/080.nsf/eng/00048.html> (дата обращения: 09.05.2020).
44. Connected Citizens Program // Waze: сайт. URL: <https://www.waze.com/ru/ccp> (дата обращения: 30.03.2018).
45. Constitutional Assembly Elects Appointed to Council // Iceland Review Online: сайт. URL: <http://icelandreview.com/news/2011/02/25/constitutional-assembly-elects-appointed-council> (дата обращения 22.01.2017).
46. Cooper D., Secret's anonymous confession box comes to the UK, Ireland, Australia and NZ // Engadget: информац. агентство. URL: <http://www.engadget.com/2014/01/29/strategy-analytics-2013-smartphone-share/m>
47. COVID 19 Solution Challenge platform // Government of India: сайт Government of India. URL: <https://innovate.mygov.in/covid19/> (дата обращения: 09.05.2020).
48. COVID-19 Challenge by Vale S.A. company // Vale S.A.: сайт. URL: <http://www.vale.com/EN/sustainability/Pages/covid-19-challenge.aspx> (дата обращения: 09.05.2020).
49. Crowdfunding Platform Realty Mogul Says Its Users Have Invested \$14.6M In Real Estate Worth \$100M+ // TechCrunch: цифр. издан. URL: <http://techcrunch.com/2014/03/17/crowdfunding-platform-realty-mogul-says-its-users-have-invested-14-6m-in-real-estate-worth-100m/> (дата обращения 22.01.2018).
50. Crowdsourcing.ru: сайт. URL: http://crowdsourcing.ru/article/pravitelstvo_moskvy_podvelo_itogi_kraudsors_ingovogo_proekta_nash_gorod (дата обращения: 10.10.2017).
51. Elon Musk might make an unusual change to Tesla's Q1 earnings call because of a suggestion he got on Twitter // Business Insider сайт. URL:

- <http://www.businessinsider.com/tesla-earnings-call-allowing-retail-investor-questions-elon-musk-says-2018-5> (дата обращения 22.05.2018).
52. English language Wikipedia hits 4 million articles! // Википедия: сайт. URL: <https://blog.wikimedia.org.uk/2012/07/english-language-wikipedia-hits-4-million-articles/> (дата обращения: 02.02.2018).
 53. Focus The Nation: сайт. URL: <http://www.focusthenation.org> (дата обращения: 17.02.2017).
 54. Fournier S., Eckhardt G. Case Study: How to Play in the New «Share Economy» // Harvard Business Review Blog: блог. 08.05.2013. URL: http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/case_study_do_customers_want_c.html (дата обращения 30.02.2014).
 55. Getaround: сайт. URL: <https://www.getaround.com> (дата обращения: 10.10.2017).
 56. Giegerich A. Focus the Nation shuts down during 'gap year' to reevaluate growth, future // Sustainable Business Oregon: сайт. URL: <http://sustainablebusinessoregon.com/articles/2013/11/focus-the-nation-to-take-a-gapyear.html?page=all> (дата обращения 22.01.2017).
 57. Guerrini F., First Hyperloop Track Might Be Built Between Vienna And Budapest // Forbes, March 10, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2016/03/10/hyperloops-first-european-route-to-be-built-on-the-bratislava-budapest-route/#2513902e4b30> (дата обращения: 12.10.2017).
 58. Gylfason T. Democracy on ice: a post-mortem of the Icelandic constitution // OpenDemocracy: сайт. URL: <http://www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/thorvaldur-gylfason/democracy-on-ice-post-mortem-of-icelandic-constitution> (дата обращения 22.01.2014).
 59. History of Mr. Peanut brand // Planters: сайт. URL: <http://www.planter.com/history.aspx?section=timeline> (дата обращения: 10.10.2013).
 60. How Crowdfunding Site Patreon Is Helping Artists Build Media Empires //

- FastCompany: сайт. URL: <https://www.fastcompany.com/40457448/how-crowdfunding-site-patreon-is-helping-artists-build-media-empires> (дата обращения: 30.03.2018).
61. How to Build Trust in a Virtual Workplace // Harvard Business Review: сайт. URL: <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual> (дата обращения 20.07.2018) 08.10.2012.
 62. Improving the Road to Rio // Waze: сайт. URL: https://www.waze.com/ru/ccp/casestudies/improving_the_road_to_rio (дата обращения: 30.03.2018).
 63. Innocentive: сайт. URL: <http://www.innocentive.com> (дата обращения: 30.01.2017).
 64. Kickstarter: сайт. URL: <https://www.kickstarter.com> (дата обращения 22.01.2017).
 65. Life In a Day // Google: блог. URL: <http://googleblog.blogspot.ru/2010/07/life-in-day.html> (дата обращения: 30.01.2017).
 66. Maidan Chronicles: сайт. URL: <http://maidanchronicles.com/> (дата обращения: 10.10.2013).
 67. McCarthy S. Utopia Lost: Lessons From Iceland // Blog of London School of Economy: сайт. URL: <http://blogs.lse.ac.uk/constitutionuk/2014/01/21/utopia-lost-lessons-from-iceland/> (дата обращения 22.01.2017).
 68. Meet The Man Who Made Millennials Fall In Love With Gucci // FastCompany: сайт. URL: <https://www.fastcompany.com/40517585/meet-the-man-who-made-millennials-fall-in-love-with-gucci> (дата обращения 20.08.2018).
 69. Most Innovative Companies: Waze // FastCompany: сайт. URL: <https://www.fastcompany.com/company/waze> (дата обращения: 30.03.2018).
 70. Next Stop Design: сайт. URL: <http://nextstopdesign.com> (дата обращения: 10.10.2013).
 71. Ngak C. «Tweet», «crowdsourcing», «mouseover» added to Oxford English

- Dictionary // CBS News: электрон. журн. 17.06.2013. URL: <http://www.cbsnews.com/news/tweet-crowdsourcing-mouseover-added-to-oxford-english-dictionary/> (дата обращения: 10.10.2017).
72. Operating system Family // Top 500 supercomputers: сайт. URL: <http://www.top500.org/statistics/details/osfam/1> (дата обращения: 30.01.2017).
73. Press Release, ComScore, For Radiohead Fans, Does «Free» + «Download» = «Freeload»? // ComScore: пресс-релиз 05.11.2007. URL: <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1883>
74. Reading Programme // Oxford English Dictionary: сайт. URL: [http://www.oed.com/page/reading/Reading\\$0020Programme](http://www.oed.com/page/reading/Reading$0020Programme) (дата обращения: 23.12.2013).
75. Reducing traffic in Ghent city center // Waze: сайт. URL: https://www.waze.com/ru/ccp/casestudies/reducing_traffic_in_ghent_city_center (дата обращения: 30.03.2018).
76. Revolut's \$5.3 million crowdfunding campaign is oversubscribed // Techcrunch: сайт. URL: <https://techcrunch.com/2017/07/30/revoluts-53-million-crowdfunding-campaign-is-oversubscribed/> (дата обращения: 30.03.2018).
77. Revolut crowdfunders are realising a handsome return on their investments // Finextra: сайт. URL: https://www.finextra.com/newsarticle/32482/revolut-crowdfunders-are-realising-a-handsome-return-on-their-investments?utm_content=bufferd347f&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer (дата обращения: 07.08.2018).
78. Schiller B. This Dynamic Map Shows The Destruction Of The World's Forests As It Happens // Fastcompany: Цифров. издан. URL: <http://www.fastcoexist.com/3026530/this-dynamic-map-shows-the-destruction-of-the-worlds-forests-as-it-happens> (дата обращения: 27.03.2017).
79. Seedrs: сайт. URL: <https://www.seedrs.com> (дата обращения: 30.03.2018).

80. Seven years after Nature, pilot study compares Wikipedia favorably to other encyclopedias in three languages // Википедия: сайт. URL: <http://blog.wikimedia.org/2012/08/02/seven-years-after-nature-pilot-study-compares-wikipedia-favorably-to-other-encyclopedias-in-three-languages/> (дата обращения: 02.02.2018).
81. Stan A. Facebook co-founder Chris Hughes is fighting for fairer incomes // TechCrunch: Электрон. журн. 02.07.2018. URL: <https://techcrunch.com/2018/07/01/facebook-co-founder-chris-hughes-is-fighting-for-fairer-incomes/> (дата обращения: 18.10.2018).
82. The Great Chain of Being Sure about Things // The Economist: электр. ресурс. URL: <https://www.economist.com/briefing/2015/10/31/the-great-chain-of-being-sure-about-things> (дата обращения: 30.03.2018).
83. The incredible story of the first PC, from 1965 // Pingtom : сайт. 28.08.2012. URL: <http://royal.pingdom.com/2012/08/28/the-first-pc-from-1965/> (дата обращения: 10.10.2013).
84. The Pirat Bay: сайт. URL: <http://thepiratebay.se> (дата обращения: 02.02.2017).
85. The Sharing Economy // PWC: отчет. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf> (дата обращения 19.07.2018). – 2015.
86. Valve. Handbook for new employees // Steam: сайт. URL: https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf (дата обращения 20.07.2018).
87. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy // Harvard business review. – 2016. – Т. 94. – №. 4. – С. 54-62.
88. Volmut J. Here's How Hyperloop Is Revolutionizing Crowdsourcing // The Huffington Post, Mar 14, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.huffingtonpost.com/jason-volmut/heres-how-hyperloop-is->

[re_b_9423928.html](#) (дата обращения: 18.08.2018).

89. Waze: сайт. URL: <https://www.waze.com/ru/> (дата обращения: 30.01.2018).
90. Wikipedia English Article Count // Википедия: сайт. URL: <http://wikicount.net> (дата обращения: 15.07.2018).
91. Zemlin J. Who Says You Can Make Money with Open Source? // Linux: сайт. 30.06.2011 <https://www.linuxfoundation.org/blog/2011/06/who-says-you-canaot-make-money-with-open-source/> (дата обращения: 30.01.2019).

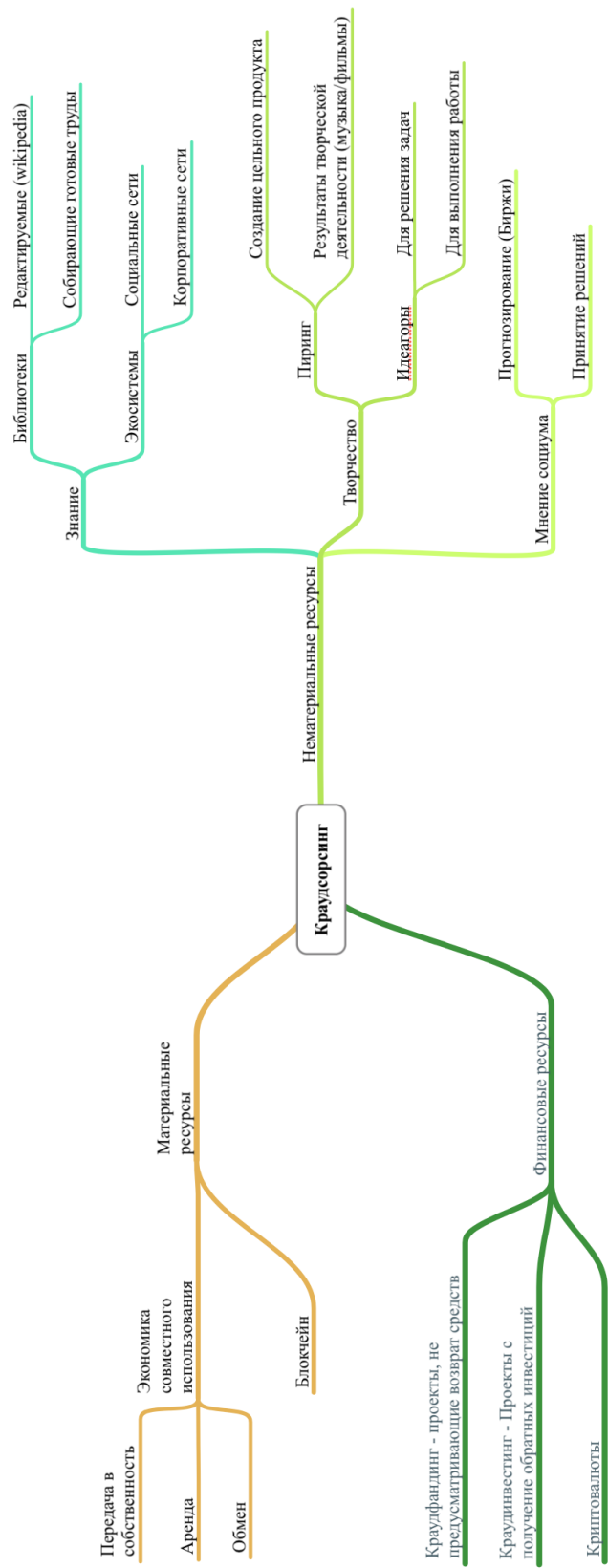
Приложение А - Различные виды краудсорсинга (по Д. Хау)

Тип сообщества	Массовое производство продуктов творческого труда	Использование разума коллективного общества	Фильтрация и организация большого объема данных	Использование «кошелька» социума
Описание	Компании публикуют собственные задачи и проблемы в научно-исследовательской, творческой или любой другой сфере и получают решения от любителей и профессионалов по всему миру. Примером может служить компания Innocentive	Данная категория включает рынки прогнозирования событий, поиск решений проблемы и площадки по публикации и оценке различных идей. Приводя несколько примеров, Хау подтверждает более эффективную работу краудсорсинга в данной сфере по сравнению с экспертной оценкой	В среднем, качество видео, которое пользователи выкладывают на популярный видеоресурс YouTube, является очень низким. Тем не менее пользователи могут голосовать за понравившиеся публикации и понижать рейтинг некачественных работ. Как следствие, социум качественно фильтрует видео и популярными становятся ценные и актуальные работы	Социум может вкладывать собственные средства в различные проекты. Инвестиции могут идти на разные цели. Хау приводит несколько примеров, в том числе, из сферы социальных инвестиций. Так, Kiva позволяет людям кредитовать компании на африканском континенте

Примечание: составлено автором на основе Хау Д.¹

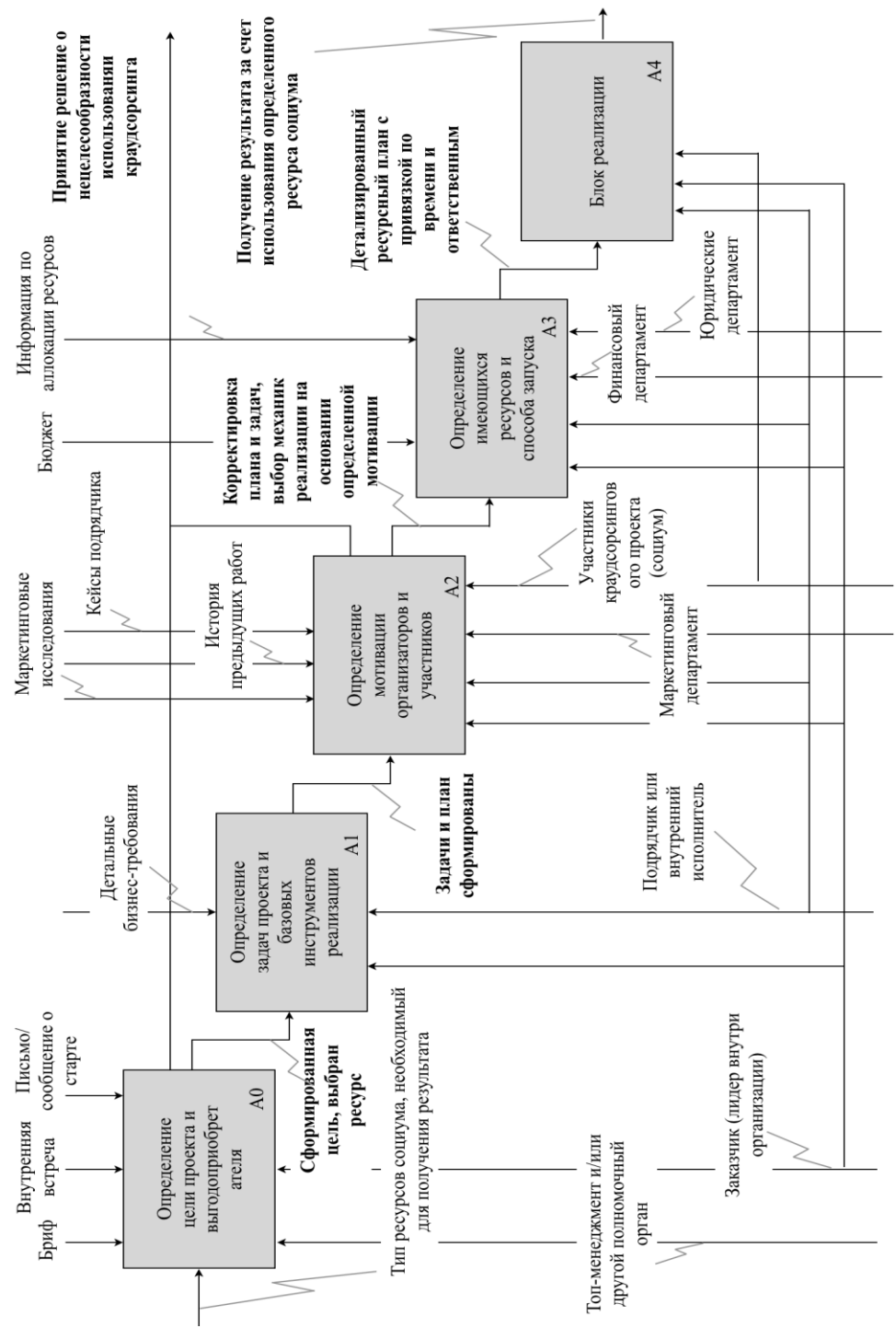
¹ Хау Д. Указ. соч. С. 127-231.

Приложение Б - Классификация краудсорсинга по различным ресурсам социума



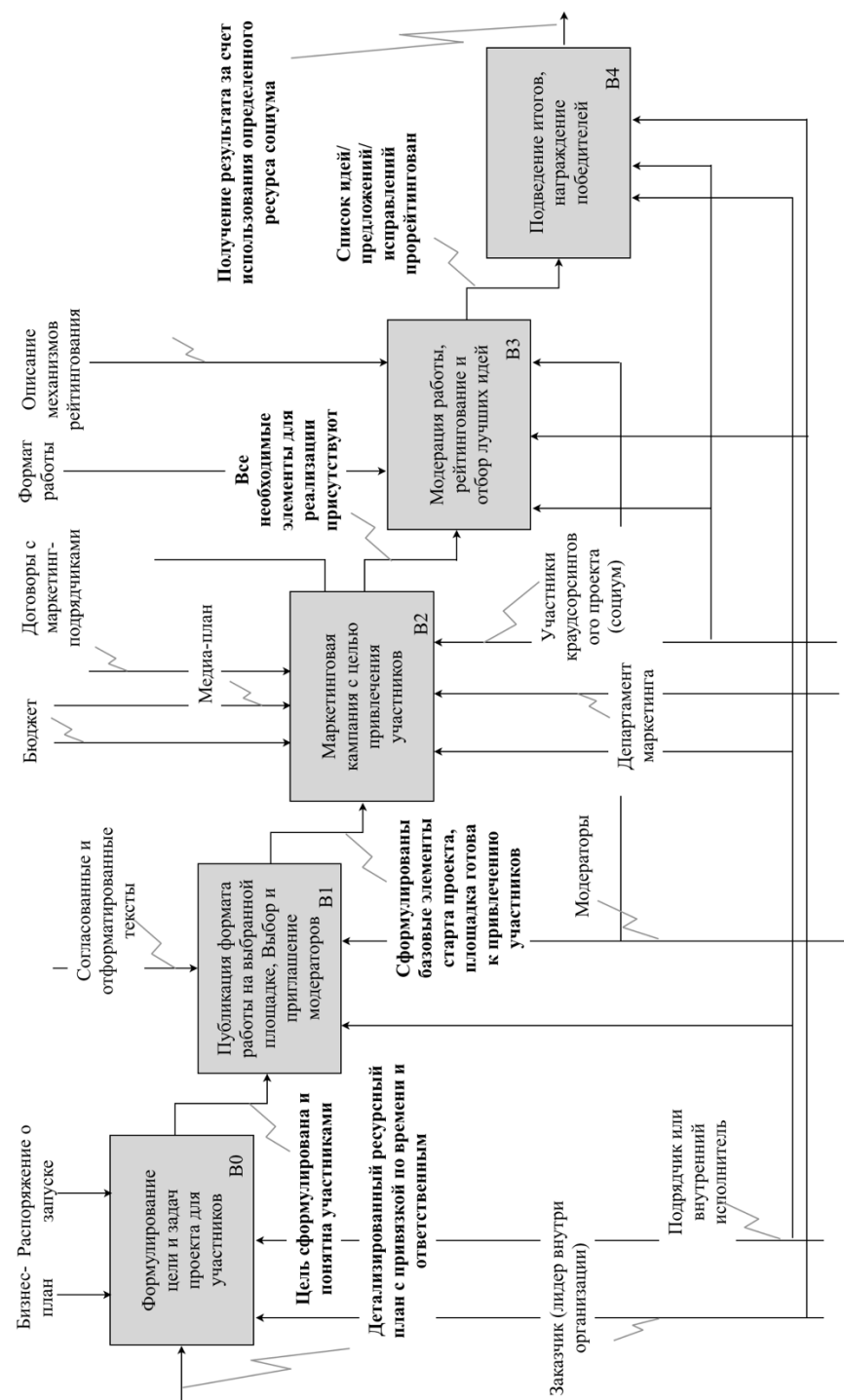
Примечание: составлено автором.

Приложение В – Диаграмма методики запуска краудсорсингового проекта в организации



Примечание: составлено автором.

Приложение Г - Диаграмма методики реализации краудсорсингового проекта в организации



Примечание: составлено автором.

Приложение Д – Шаблон распоряжения для запуска и проведения краудсорсинга в организации

1. Общие положения

1.1. Краудсорсинг — это процесс генерации идей, поиска и/или экспертизы решений большим количеством внешних клиентов и сотрудников (сообществом), основанный на технологиях сбора данных и группового взаимодействия в сети.

1.2. Данная Технологическая схема устанавливает классификацию, порядок организации и проведения краудсорсинга в организации

1.3. Для проведения краудсорсинга обязательным является выделение со стороны Заказчика эксперта на рассмотрение, внедрение и тиражирование результатов деятельности сообщества, предоставление сообществу обратной связи.

2. Классификация краудсорсинговых проектов

2.1. По срокам проведения и содержанию:

Постоянные (более 2-3 месяцев)	Временные (менее двух месяцев)		
Сбор предложений по темам, важным для заказчика	краудсорсинг	конкурсы (по выбору логотипа, бренда и др.)	Стратегические проекты

2.2. По аудитории:

2.2.1. Внутренний – возможно участие только сотрудников.

2.2.2. Внешний – с участием сотрудников, а также партнеров, клиентов, и внешнего сообщества.

2.3. По ограничению участия:

2.3.1. Массовый – участвует максимально возможное количество участников.

2.3.2. Открытый – в проект приглашается специфическая целевая аудитория.

2.3.3. Закрытый – проектом доступен для ограниченного круга участников. У

3. Функции участников процесса краудсорсинга

3.1. Подразделение краудсорсинга, организующее процесс краудсорсинга:

- обеспечивает методологию организации;
- организует проведение краудсорсинга;
- предоставляет промежуточные и итоговые данные по составу участников, их активности, полученным идеям/решениям;
- организует поощрение авторов и экспертов краудсорсинга в соответствии с утвержденной системой мотивации.

3.2. Авторы – участники процесса, выполняющие действия на краудсорсинговой площадке:

- предложения публикуются авторами;
- предложения других авторов оцениваются и комментируются авторами;
- принимают участие в доработке предложений;

3.3. Заказчик – уполномоченный представитель подразделения, инициатор краудсорсингового проекта:

- предоставляет информацию для организации краудсорсингового проекта;
- формулирует содержание проекта;
- помогает с привлечением целевой аудитории;

- выделяет экспертов из собственного пула;
 - инициирует и организует внедрение предложений и мониторинг достижения результатов.
- 3.4. Эксперты – выбранные Заказчиком участник, уполномоченный в рассмотрении предложений и предоставлении обратной связи:

- консультирует в рамках содержательных вопросов других участников;
- участвует в дискуссиях;
- осуществляет оценку и отбор предложений;

4. Типовой процесс краудсорсинга

4.1. При проведении краудсорсинга выделяют несколько ключевых этапов (см. методику использования краудсорсинга в управлении организацией).

4.2. Краудсорсинговый проект запускается на основании запроса Заказчика.

5. Роль сообществ экспертов

5.1. Экспертное сообщество - группа, объединенная по профессиональным темам для обмена, лучшими практиками, знаниями в том числе для поиска новых решений.

5.2. Целью экспертного сообщества является увеличение обмена знаниями и лучшими практиками между по определенной теме.

5.3. Экспертные помогают повысить эффективность краудсорсинговых проектов.

6. Особенности проведения краудсорсинговых проектов

6.1. Постоянный сбор предложений по улучшению

6.1.1. Заказчику на постоянной основе выделяется отдельный раздел на краудсорсинговой платформе для сбора вопросов, идей и практик для улучшения определенного направления деятельности.

В зависимости от наличия функциональной вертикали возможны следующие варианты организации проведения краудсорсинга:

6.2. Конкурсы

6.2.1. Конкурсы характеризуются большим количеством участников (как правило, более 500 человек), при этом личность отдельного автора не имеет значения при промежуточной оценке и итоговом рассмотрении результатов. В ходе конкурса предусматривается выполнение простых заданий или генерация предложений. Например: выбор названия, придумывание логотипа.

6.2.2. На площадке публикуются условия проведения конкурса, в том числе вознаграждения победителей.

6.2.3. Подача предложений на конкурс может носить анонимный характер.

6.2.4. По итогам конкурса Заказчик выбирает одно или несколько решений для их последующей профессиональной доработки. Победители конкурса – авторы выбранных предложений награждаются в соответствии с условиями конкурса.

6.3. Стратегические проекты

6.3.1. Стратегические проекты - проекты, имеющие высокую значимость для банка и предполагающие массовое участие сотрудников и/или клиентов (например, обсуждение Стратегии, Отчета о корпоративной социальной ответственности и т.п.).

6.3.2. Заказчик согласует проведение стратегических проектов с руководством банка.

6.3.3. Для стратегических проектов Подразделением краудсорсинга и Заказчиком разрабатывается индивидуальный сценарий. Проект может состоять из нескольких этапов с разной механикой взаимодействия участников и ориентированных на разные целевые аудитории.

6.3.4. Для проведения стратегических проектов возможна дополнительная настройка платформы краудсорсинга.

6.3.5. Привлечение сотрудников в стратегические проекты проводится при поддержке и с участием Подразделения маркетинга организации.

6.4. Краудсорсинговые проекты с участием внешних клиентов

6.4.1. Заказчик совместно с Подразделением краудсорсинга разрабатывают сценарий проведения краудсорсинга, определяют целевую аудиторию и целевые ожидания от проекта.

6.4.2. Подразделением краудсорсинга проводится подготовка краудсорсинговой площадки для проекта в соответствии с утвержденным сценарием.

6.4.3. Заказчик при поддержке Подразделения маркетинга, Подразделения краудсорсинга, а также возможных внешних провайдеров организует мобилизацию целевой аудитории и оповещение потенциальных участников. Для внешнего краудсорсинга возможен квалификационный отбор участников посредством тестирования или выполнения специальных заданий.

6.4.4. Заказчик осуществляет внедрение предложений в соответствии с собственным планом.

7. Карточка создания площадки для профессионального сообщества

Блок	
Наименование подразделения	

Утверждаю: _____
(ФИО и должность
руководителя подразделения)

Карточка создания площадки для профессионального сообщества

№	Позиция	Описание краудсорсингового проекта (заполняется Заказчиком проекта)
1	Название проекта	
2	Аннотация	
3	Целевая аудитория (состав)	Категории сотрудников, от которых ожидаются наиболее ценные предложения
4	Прогноз количества целевой аудито- рии	Какое количество сотрудников может принять участие в экспертизе документа (оценочно)
5	Сроки и длительность проекта	Дата начала дата отправки письма в ТБ
		Дата завершения
		Длительность >12 дней (10 раб. дней)
6	Эксперт проекта <i>ответственный за подготовку материа- лов, консультации по содержательным задачам в ходе реализации проекта, предоставление обратной связи по ито- гам проекта</i>	ФИО, должность, интернет-почта на кото- рую эксперт зарегистрирован на площадке
7	Дополнительные комментарии	

8. Карточка внешнего краудсорсингового проекта

№ п/п	Позиция	Описание краудсорсингового проекта (заполняется Заказчиком проекта)
1	Название проекта	<i>Ёмкое и содержательное название ключевой темы проекта)</i>
2	Описание проекта	<i>Цели и задачи проекта, краткое описание задачи по каждой из тем</i>
3	Актуальность /причина запуска проекта	<i>Описание актуальности запуска краудсорсингового проекта для участников проекта. Основная задача - коммуницировать важность проекта для сообщества</i>
4	Ожидаемый результат по итогам краудсорсингового проекта	<i>Результат работы участников, приемлемый для Заказчика</i>
5	Дальнейшие шаги по внедрению	<i>Как будут использованы результаты проекта, каким образом будет приниматься решения об их внедрении/реализации</i>
6	Состав участников	<i>Категории участников (сотрудники, клиенты, внешние эксперты, партнеры, широкая общественность), пожелания по ожидаемому количеству участников; портрет участника проекта (возраст, образование, наличие специфического опыта и знаний и т.д.)</i>
7	Мотивация участников	<i>Способы нематериальной мотивации, которые могут быть предоставлены Заказчиком</i>
8	Сроки и длительность реализации проекта <i>(ожидаемые даты запуска проекта, ограничивающие/влияющие на сроки факторы (к мероприятию, для отчета, нет ограничений, и т.д.)</i>	Дата начала
		Дата завершения
		Длительность
9	Команда проекта со стороны Заказчика	<i>Эксперты проекта, ответственные за подготовку материалов для запуска проекта и консультации по содержательным задачам в ходе проекта</i>
10	Дополнительные комментарии	