



▶ **ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом

**Алтайский государственный университет**

656049, РФ, г. Барнаул,  
пр. Ленина, 61  
Тел.: (3852) 36-64-85  
E-mail: snurk17@gmail.com



▶ **ИЛЮШНИКОВ**

**Константин Константинович**

Аспирант кафедры экономики предпринимательства и маркетинга

**Алтайский государственный университет**

656049, РФ, г. Барнаул,  
пр. Ленина, 61  
Тел.: (3852) 36-64-85  
E-mail: kostya\_-\_run@mail.ru

**Аннотация**

Статья посвящена возможностям эффективной организации краудсорсинговых проектов для решения бизнес-задач. Краудсорсинг является достаточно новым направлением в практике отечественных компаний. Его потенциал велик, но еще не выработан инструментарий организации краудсорсинговой деятельности. Авторами сделана попытка консолидировать опыт организации краудсорсинга в направлении внешних проектов. Принципиальная особенность данного вида краудсорсинга состоит в том, что он охватывает широкий круг участников: сотрудников организации, клиентов, партнеров и интернет-сообщество.

**JEL classification**

**L24, L29, M19**

## Некоторые вопросы организации внешних краудсорсинговых проектов для проработки актуальных для бизнеса проблем\*

**Ключевые слова**

КРАУДСОРСИНГ  
КРАУДСОРСИНГОВЫЙ ПРОЕКТ  
ВНЕШНИЙ КРАУДСОРСИНГ  
ОРГАНИЗАЦИЯ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ  
ПЛОЩАДКИ КРАУДСОРСИНГА

В современных условиях особенно актуальным вопросом становится управление инновационной деятельностью организации.

Организации вынуждены уделять большое внимание инновациям, поскольку динамичность внешней среды заставляет их постоянно изменяться. Для поддержания высокого темпа роста прогрессивные компании совершенствуют старые и/или предлагают новые услуги, модернизируют процессы, внедряют новейшие ИТ-технологии для сокращения издержек, борются за незанятые рынки, внедряют новые модели ведения бизнеса, аккумулируют международный опыт для последующей экспансии на рынки других стран и т.п.

Из всех ресурсов, необходимых для реализации инноваций, именно человеческий капитал является основной созидательной силой, поэтому он должен быть использован максимально. Этот капитал воплощен не только в сотрудниках организации, но и во всех людях вообще. Другое дело, что применительно к целям организации он, как правило, является лишь потенциальным, и необходимы особые формы воздействия для перевода его в реальную, деятельностьную форму.

В современных условиях появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой [1]. Одной из современных форм привлечения людей к генерации инновационных идей для организации является краудсорсинг [8].

Чаще всего о краудсорсинге вспоминают, когда речь заходит об анализе предпочтений потребителей услуг, коллективном

обсуждении продуктов [7], доработке нормативных документов [4], оценке предложений на регистрацию патентов [2], создании виртуальных сообществ [5] и т.п. Как видно, в данной технологии заложен огромный потенциал, который может быть использован для работы по самым разным направлениям. Что же означает данное понятие?

Краудсорсинг (*crowdsourcing*) – это неологизм, он соединяет в себе два англоязычных термина: «*crowd*» означает «толпа» и «*sourcing*» – «источники снабжения»; условно его можно перевести как «толпа как ресурс, источник». Значение слова «толпа» в краудсорсинге отличается от общепринятого – это любая группа, состоящая из условно анонимных или не знакомых друг с другом участников [6]. Именно по этой причине, несмотря на закрепление данного термина в практике, многие исследователи отмечают неуместность использования корня «*crowd*» («толпа»).

*Краудсорсинг* – это технология вовлечения через компьютерные сети множества людей для совместной деятельности, передачи определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты.

Соответственно, краудсорсинговый проект – это проект, направленный на решение задач различного уровня сложности за счет масштабной коллективной интеллектуальной работы путем активации скрытых знаний сотрудников, партнеров, клиентов и внешних экспертов. Организации внешних краудсорсинговых проектов для решения бизнес-задач и посвящена эта статья.

**Опыт реализации внешних краудсорсинговых проектов в практике организаций**

В настоящее время в России существует лишь две полноценные платформы для реализации краудсорсинговых проектов (*Wikivote* и *Witology*). Кроме того, ряд компаний только начинают осваивать их в своей деятельности.

\* Опубликовано при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752.

## Some Issues of Organizing External Crowdsourcing Projects to Thrash Out Topical Problems for Business

Одним из лидеров в использовании краудсорсинга среди отечественных компаний является ОАО «Сбербанк России», именно эта компания оказалась в числе первых заказчиков на проведение краудсорсинговых проектов на актуальные для банка темы [3]. Первым опытом стал проведенный осенью 2011 г. на территории Российской Федерации уникальный краудсорсинговый проект на площадке сайта [www.sberbank.21.ru](http://www.sberbank.21.ru). Для обсуждения интернет-пользователям были предложены три основные темы: «Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021». В первом краудсорсинговом проекте Сбербанка приняли участие более 116 тыс. чел., которые вложили в процесс генерации инновационных идей и предложений 43 тыс. человеко-дней работы (что соответствует работе 162 сотрудников на постоянной основе за год), ими было предложено более 18 тыс. комментариев. Для отбора самых компетентных участников (в проекте их называли экспертами) использовали методы рейтингования, фильтрации, активной модерации и конкуренции. Для каждого участника было выработано до 40 различных метрик, совокупность которых давала их итоговый рейтинг.

Аналогичные проекты были запущены и в 2012 г. по таким направлениям генерации идей, как:

«Очередей.Нет!» – цель проекта заключалась в поиске эффективных и простых в реализации решений, которые позволят сократить для клиентов максимальное время ожидания в очереди до 10 минут;

«КСО: бизнес для общего будущего» – проект был направлен на корректировку текущей программы КСО, разработку новой программы КСО, бизнес-планирование в отношении нефинансовых показателей, корректировку политики банка в области устойчивого развития, подготовку отчета КСО за 2012 г., выполнение требований стандартов отчетности КСО;

«Некредитные продукты» – участникам проекта предлагалось проанализировать текущее предложение некредитных

продуктов Сбербанка и разработать предложения по их улучшению и изменению;

«Розничный офис: комфорт и качественный сервис» – в ходе проекта участникам было предложено изучить и отобрать лучшие практики, создать оптимальную модель обслуживания в розничном офисе банка.

Таким образом, использование краудсорсинговых проектов по актуальным для компании темам, экономические, образовательные и адаптивные методы управления краудсорсинговой деятельностью способны обеспечить конкурентные преимущества любой организации.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНИХ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ В КОМПАНИИ

Рассмотрим возможности организации краудсорсинга в компании, но сразу разграничим реализацию этих форм по следующим направлениям: внешний и внутренний краудсорсинг. Одна из классификаций краудсорсинговых проектов основана на критерии «аудитория», исходя из которого можно выделить два типа подобных проектов:

- внешний проводится с участием сотрудников организации, клиентов, партнеров и интернет-сообщества, с привлечением компании-партнера;

- внутренний предполагает участие только сотрудников организации.

Для целей нашего исследования именно эта классификация является ключевой, в силу того что подходы к организации данных типов проектов различаются. Мы рассмотрим возможности организации участников внешних краудсорсинговых проектов.

В рамках организации внешнего краудсорсинга в компании целесообразно выделить следующих ролей.

*Центр краудсорсинга* – специализированное подразделение, которому делегирована работа по организации краудсорсинговых проектов в компании. Его функции:

- осуществляет методологическую поддержку краудсорсинга в организации;

▶ **Ruslan A. DOLZHENKO**

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economics, Labour Sociology and Personnel Management Dept.*

**Altai State University**

**656049, RF, Barnaul,**

**Lenina Ave., 61**

**Phone: (3852) 36-64-85**

**E-mail: [snurk17@gmail.com](mailto:snurk17@gmail.com)**

▶ **Konstantin K. ILYUSHNIKOV**

*Postgraduate of Entrepreneurship Economics and Marketing Dept.*

**Altai State University**

**656049, RF, Barnaul,**

**Lenina Ave., 61**

**Phone: (3852) 36-64-85**

**E-mail: [kostya\\_-\\_run@mail.ru](mailto:kostya_-_run@mail.ru)**

### Keywords

CROWDSOURCING

CROWDSOURCING PROJECT

EXTERNAL CROWDSOURCING

ORGANIZING CROWDSOURCING PROJECTS

CROWDSOURCING VENUES

### Summary

The article is devoted to the possibilities of effective organization of external crowdsourcing projects to solve business problems. Crowdsourcing is a relatively new phenomenon in the practice of domestic companies. At the same time, its potential is huge, but the toolkit to organize crowdsourcing activities has not yet been developed. The article makes an attempt to consolidate the experience of crowdsourcing related to external crowdsourcing projects. The principal feature of this type of crowdsourcing is that it is held with the participation of members of the organization, customers, partners and the Internet community.

### JEL classification

**L24, L29, M19**

- составляет план проведения краудсорсинга;
- организует мобилизацию сообщества для проведения краудсорсинга;
- организует проведение краудсорсинга;
- инициирует организацию профессиональных сообществ;
- организует поощрение участников краудсорсинга;
- взаимодействует с компаниями-партнерами.

**Заказчик** – подразделение – инициатор краудсорсингового проекта.

**Компания-партнер** – внешняя организация, предоставляющая услуги по проведению краудсорсинговых проектов с фасилитацией по генерации, отбору и коллективной доработке идей. В функции компании-партнера входит обеспечение базового функционала для проведения краудсорсинговых проектов, фасилитационное сопровождение краудсорсинговых

проектов, подготовка и формализация итогов краудсорсинговых проектов.

**Профессиональное сообщество** – неформальное объединение людей, заинтересованных в обмене знаниями и опытом, открытых поиску новых решений и готовых активно участвовать в процессе непрерывного совершенствования деятельности организации. Возможно формирование закрытых сообществ с приглашением определенного круга участников.

**Эксперт краудсорсинга** – эксперт в предметной области краудсорсингового проекта, ответственный за проведение экспертизы поступающих предложений, в том числе в составе рабочих групп.

**Рабочая группа** – постоянная группа по проработке предложений, представленных на краудсорсинговой площадке, состоящая из экспертов профессионального сообщества, представителей заказчика, независимых экспертов краудсорсинга.

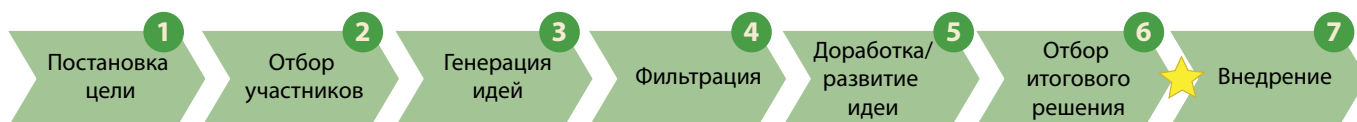
**Фасилитатор краудсорсинга** – участник внешней краудсорсинговой площадки, занимающийся организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности. Задача фасилитатора – следить за регламентом и способствовать комфортной атмосфере, сплочению группы и плодотворному обсуждению, отсекают негативные и провокационные настроения на этапе их зарождения, что позволяет направлять дискуссию в конструктивное русло.

Схема типового сценария реализации краудсорсингового проекта приведена на рисунке.

Проанализируем содержание типового сценария в разбивке на основные этапы более подробно.

**Этап 1. Подготовка к открытию проекта.**

Заказчик совместно с центром краудсорсинга должен сформулировать текст, определить условия проведения проекта:



|                     | 1   | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  | 7   |
|---------------------|---|---|---|--|---|--|---|
| <b>ПРОЦЕДУРЫ</b>    | Определение целей. Задание правил. Определение проблемных зон. Определение границ проекта. Требования к уровню подготовки участников. Формат предложений. Награды и поощрение | Уведомление участников. PR-кампания. Тестирование участников (при необходимости отбора) | Мозговой штурм. Индивидуальная активность. Работа в виртуальных командах. Работа в профессиональных сообществах | Классификация идей. Рейтингование предложений. Экспертиза. Голосование. Исключение | Доработка решений авторами, командами, профессиональными сообществами | Процедуры отбора лучших решений (конкурсы, торговые техники) | Внешние решения                                 |
| <b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>   | Утвержденные правила проекта. Конкретные цели. Бюджет проекта. Назначенные ответственные  | Список участников   | Массив идей и предложений   | Отобранные сообществом идеи  | Итоговый список доработанных решений                                  | Список лучших решений. Список лучших участников              | Оптимизированные процессы. Доработанные решения |
| <b>УЧАСТНИКИ</b>    | БИЗНЕС  |   |   |  |   |  |   |
| <b>ПОДДЕРЖКА</b>    |   |   |   |  | СОБЩЕСТВО   |  |   |
| <b>ИТ ПЛАТФОРМА</b> |   |   |   |  |   |  | РУКОВОДСТВО                                     |
|                     |   |   |   |  | ПЛАТФОРМА ДЛЯ КРАУДСОРСИНГА   |  |   |

Типовой сценарий реализации краудсорсингового проекта:

■ – частичное вовлечение; ■ – полное вовлечение; ★ – процедура проведения проекта включает фиксацию и сохранение знаний, обеспечение обратной связи, завершающее мероприятие лицом к лицу (при необходимости), награждение победителей

специфику проекта, сроки, доступ участников, формат итоговых материалов проекта.

Следует подчеркнуть, что документы, информация которых может быть отнесена к коммерческой тайне, а также документы, содержащие персональные данные, не должны размещаться на краудсорсинговой площадке. Все прочие документы, необходимые для эффективной реализации проекта, могут быть размещены центром краудсорсинга либо компанией-партнером.

*Этап 2. Отбор и вовлечение сообщества.*

На этом этапе заказчик при поддержке центра краудсорсинга / компании-партнера должен организовать мобилизацию и оповещение участников исходя из ранее определенных условий. Заказчик может также организовать закрытое обсуждение с приглашением ограниченного круга участников (закрытого сообщества).

Большое значение при реализации внешнего краудсорсинга имеет отбор участников. Отбор участников проекта (краудсорсеров) – обязательный этап при проведении закрытых проектов на площадке. Он должен реализовываться силами компании-партнера и осуществляться по следующей схеме.

1. Подготовка к отбору участников. В данной фазе компания-партнер совместно с заказчиком должна сформировать требования к будущим участникам проекта и определить каналы привлечения будущих участников.

2. Организация отбора участников. Сбор данных потенциальных участников краудсорсинг-проекта может осуществляться с помощью обработки их анкет.

3. Обработка результатов и формирование пула участников. В рамках обработки результатов анкетирования и тестирования для каждого участника определяется его соответствие требованиям в баллах. На площадку допускаются участники, которые набрали количество баллов выше порогового значения.

*Этап 3. Генерация идей/предложений, обсуждение сообществом темы проекта.*

В рамках данного этапа участники сообщества размещают идеи по опубликованному проекту, комментируют версии документа, образуя ветви дискуссий. Цель – проведение многоэтапного отбора предложений/идей участников с помощью различных механизмов оценки.

На данном этапе реализации внешнего краудсорсинга возрастает роль фасилитаторов. Важными факторами, определяющими эффективность работы фасилитаторов, являются:

- ежедневная деятельность по координации действий и выработке общего видения участников проекта;

- введение формальных структур как основы для коммуникации людей с разными точками зрения и жизненным опытом;

- поддержание определенного уровня конкуренции и конфликта между участниками и командами как драйвера работы;

- сочетание индивидуальной работы фасилитаторов с общезначимыми публичными ответами руководителя проекта на критические вопросы отдельных участников;

- разные режимы модерирования личных, рабочих и общепроектных каналов коммуникации.

*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 их дорабатывают.

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

Заказчик должен проанализировать представленные по итогам краудсорсинга идеи/решения/предложения и отобрать актуальные для внедрения.

В завершении основной части проекта центр краудсорсинга должен предоставить заказчику полный перечень поступивших в рамках проекта идей, решений, предложений авторов:

- топ предложений авторов – предложения, получившие наибольшую поддержку сообщества;

- рейтинг лучших авторов, чьи предложения набрали наибольшее количество положительных оценок;

- количество опубликованных предложений, выставленных оценок и комментариев к предложениям;

- количество авторов, внесших предложения, и участников, которым был доступен проект.

*Этап 7. Внедрение отобранных идей, предложений.*

Заказчик должен осуществить внедрение отобранных идей, предложений в соответствии с текущими планами работы подразделения либо по отдельному плану. Он должен нести персональную ответственность за внедрение отобранных решений и обязан предоставить в центр краудсорсинга информацию о результатах внедрения отобранных идей с указанием экономического эффекта.

Процедура завершения проекта в рамках краудсорсинга должна включать фиксацию и сохранение знаний, обеспечение обратной связи с участниками, проведение завершающего мероприятия лицом к лицу (при необходимости), награждение победителей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевым предметом изучения в данной статье выступил краудсорсинг. Это новое явление в практике отечественных компаний. Его потенциал огромен, однако инструментарий организации краудсорсинговой деятельности еще не выработан. Для компенсации дефицита наработок в этой области авторами была сделана попытка консолидировать опыт организации краудсорсинга в направлении внешних краудсорсинговых проектов.

С помощью технологии краудсорсинга организации получают возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, которые в максимальном объеме могут удовлетворить потребности потребителей продуктов и услуг.

В каждом человеке скрыт огромный потенциал, инициации которого способствует организация краудсорсинга, вовлечение в него максимального количества участников, чтобы направить их творческую деятельность в нужном для компании направлении. ■

## Источники

1. Котляров И.Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 54–66.
2. Мусорина В. Коллективный разум // Прямые инвестиции. 2011. № 11(115). С. 50–53.
3. Новек Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б., Буров В.В. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15. № 2. С. 517–535.
5. Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. 2011. Вып. 7. Сер. «Политология». С. 107–121.
6. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. Bradley A., McDonald M. The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee. Harvard Business Review Press, 2011.
8. Howe J. The Rise of Crowdsourcing. URL: [www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html).

## References

1. Kotljarov I.D. Ekosistema: novye sposoby vzaimodejstvia kompanii s rabotnikami, klientami i shirokoy publikoy. [Ecosystem: New ways of a company's interaction with employees, clients and the public]. *Vestnik NGUJeU – Vestnik NSUEM*, 2013, no. 4, pp. 54–66.
2. Musorina V. Kollektivnyj razum. [Collective mind]. *Prjamyje investicii – Direct Investments*, 2011, no. 11(115), pp. 50–53.
3. Novek B. *Wiki-pravitelstvo. Kak tehnologii mogut sdelat' vlast' luchshe, demokratiyu – silnee, a grazhdan – vlijatelnee*. [Wiki-government: How technologies can make better power, stronger democracy, and more influential citizens]. Moscow, Alpina Publisher, 2012.
4. Patarakin Ye.D., Jarmahov B.B., Burov V.V. Prodvizhenie social'nyh innovacij cherez obshhestvennoe konstruirovanie dokumentov. [Promoting social innovations through public document construction]. *Obrazovatel'nye tehnologii i obshhestvo – Educational Technologies and Society*, 2012, vol. 15, no. 2, pp. 517–535.
5. Ponomarev S.V. Kraudsoring – tehnologija sozdanija virtual'nyh soobshhestv. [Crowdsourcing as a technology to create virtual communities]. *Vestnik Permskogo universiteta – Vestnik of Perm State University*, 2011, Iss. 7, Ser. «Political Science», pp. 107–121.
6. Howe J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Crown Business, 2009. (Russ. ed.: Khau Dhz. Kraudsoring. Kollektivnyj razum kak instrument razvitija biznesa. Moscow, Alpina Publisher, 2012).
7. Bradley A., McDonald M. *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee*. Harvard Business Review Press, 2011.
8. Howe J. The Rise of Crowdsourcing. Available at: [www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html).