

УДК 331.103.6+001.895

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАУДСОРСИНГА КАК ИСТОЧНИКА ИННОВАЦИЙ И ИДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ\*

**Р.А. Долженко**

Алтайский государственный университет

E-mail: snurk17@gmail.com

Статья посвящена изучению возможностей использования краудсорсинга в качестве источника инноваций для организации. Определена суть краудсорсинга, выделены преимущества его использования в инновационной деятельности как для организации, так и для работников. Рассмотрен опыт Альфа-Банка и Сбербанка России в этой области, которые в числе первых отечественных организаций начали использовать потенциал заинтересованных работников и клиентов для совершенствования деятельности, доработки продуктов и услуг.

*Ключевые слова:* инновационная экономика, краудсорсинг, открытые инновации, краудсорсинговый проект, коллективная работа над инновационными идеями.

## USE OF CROWDSOURCING AS SOURCE OF INNOVATION AND IDEAS IN COMPANY

**R.A. Dolzhenko**

Altai State University

E-mail: snurk17@gmail.com

The article is devoted to the possibilities of using crowdsourcing as a source of innovation for the organization. The essence of crowdsourcing is defined, the benefits of its use in innovation for the organization and the employees are highlighted. Experience of Alfa-Bank and Sberbank of Russia, first domestic companies, which has attracted a community of interested employees and customers to improve performance, rework of products and services, is considered.

*Key words:* innovative economy, crowdsourcing, open innovation, crowdsourcing project, team work on innovation ideas.

**Введение.** В настоящее время экономика России нацелена на инновационный путь развития. Понятие «инновационной экономики» рассматривается с разных точек зрения, но их объединяет тот факт, что именно инновации становятся важнейшим элементом экономических отношений. Инновационная экономика – тип экономики, в которой прибыль создается за счет генерации избыточного потока инноваций.

В этих условиях особенно актуальным вопросом становится управление инновационной деятельностью организаций. Компания, планирующая успешно существовать на рынке, должна понимать, что необходимо вести постоянный поиск инноваций и внедрять их в своей деятельности. Бесспор-

\* Выполнено 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.

но утверждение, что основным источником «нового» являются знания – именно они позволяют генерировать достаточный уровень нововведений, которые при превращении в продукты, товары и услуги становятся инновациями. Из всех ресурсов, необходимых для реализации инноваций в организации, именно человеческий капитал является основной созидающей силой, поэтому он должен быть использован максимально.

К сожалению, в большинстве отечественных организаций не выработаны механизмы работы с инновациями. Как правило, данное направление отдается на откуп подразделению, в функционал которого входит НИОКР, при наличии финансовых возможностей – нанимаются консультанты консалтинговых агентств, но в большинстве случаев работа с нововведениями пускается на самотек.

Как показывают результаты исследования источников инновационных идей в успешных компаниях, проведенного The IBM Global CEO Study в 2006 г. среди руководителей крупнейших компаний, лидеров в своей области, основными генераторами инноваций в них являются сотрудники самой организации (рис. 1).

Таким образом, каждая организация обладает практически неиссякаемым источником инновационных идей в лице своего персонала.

Однако, как показывает практика, существует целый ряд факторов, препятствующих активному вовлечению сотрудников в инновационный процесс, к их числу можно отнести:

- низкую осведомленность сотрудников о действующей системе работы с инновациями в организации;
- сложную процедуру подачи и оформления инновационных заявок;
- длительный срок рассмотрения инновационных заявок;
- отсутствие доступа к профессиональным консультациям;
- страх отказа в принятии инновации в работу, опасение критики со стороны коллег.

Как результат действующая в организации система генерации инноваций силами сотрудников либо отсутствует вовсе, либо обладает рядом недостатков, которые снижают ее эффективность.



Рис. 1. Оценка значимости источников инновационных идей  
(The IBM Global CEO Study 2006) [10]

В современных условиях появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компаний с работниками и клиентами [2]. Одной из таких форм привлечения людей к генерации инновационных идей для организации является краудсорсинг.

Практика показывает, что он может использоваться для обеспечения непрерывного потока инноваций в организации. Система краудсорсинговой деятельности позволяет не только работникам, но и клиентам вести целенаправленную работу над генерированием новых идей для компаний, отслеживать их внедрение, а также осуществлять реализацию. Именно этим аспектам использования краудсорсинга в практике организации посвящена данная работа.

Беглый обзор возможностей использования краудсорсинга организацией показывает, что в данной технологии заложен огромный потенциал, который может быть использован для работы по самым разным направлениям. Но прежде определим для себя, что мы будем понимать под понятием «краудсорсинг», каковы особенности этой технологии и каким образом она может быть использована для генерации инновационных идей в компании?

**Сущность краудсорсинга и возможности его использования в качестве инструмента генерации инноваций для организации.** Краудсорсинг (от англ. crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») как метод коллективного взаимодействия организации с заинтересованными субъектами начал использоваться в практике компаний всего лишь несколько лет назад. В самом широком понимании его можно охарактеризовать как мобилизацию интеллектуальных ресурсов людей с помощью информационных технологий для решения поставленных задач [8].

С точки зрения организации краудсорсинг можно обозначить как использование интеллекта и опыта большого количества клиентов, сотрудников, заинтересованной общественности для поиска новых идей по улучшению продуктов, процессов, сервисов и/или экспертизы важных решений и документов организации.

С нашей точки зрения, более актуальным будет определение краудсорсинга как подхода к генерации идей и поиску решений силами заинтересованной общности людей, основанного на специальных технологиях и методологиях коллективного взаимодействия, направленного на решение задач различного уровня сложности.

Если говорить об эффективности использования краудсорсинга, то результаты впечатляют, с помощью данной технологии удалось:

- привлечь к поиску креативных идей способных изменить Россию к лучшему 116 тыс. человек со всего мира, которые потратили в общей сложности 43 тыс. человеко-дней работы на генерацию идей и предложений по развитию России, Сбербанка, краудсорсинга, что эквивалентно работе подразделения из 162 сотрудников на постоянной основе в течение целого года (проекты ОАО «Сбербанк России»: «Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021»);

- привлечь людей к предоставлению актуальных новостей и оценке их значимости на новостных сайтах, как результат – получить за первый год реализации проекта более \$100 млн дохода (проект Public Insight Network);

- классифицировать более 50 млн галактик на снимках космоса силами 150 тыс. любителей (проект «Галактический зоопарк» астробиологической обсерватории при Колумбийском университете);
- всего за 3 недели построить модель фермента, разрушающего белок ВИЧ с помощью онлайн игры-головоломки (проект FoldIt);
- реализовать работу по распознаванию текста оцифрованных архивов газеты «The New York Times», книг, а также указателей фрагментов снимков улиц (проект re CAPTCHA в Google);
- доработать проект конституции страны с учетом мнения жителей (проект Iceland constitution);
- провести экспертизу и улучшить стратегию организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014–2018 годы») и другие проекты в самых разных областях.

Если с практической точки зрения краудсорсинг получает все большее распространение, применяется для решения целого комплекса задач, то насколько проработана тема его использования в научной литературе?

**Степень разработанности проблемы использования краудсорсинга в экономической литературе.** Отмечается непрекращающийся интерес к данной технологии со стороны научного сообщества. Так, за последние 7 лет (с момента первого упоминания этого понятия в работе Джекфа Хая) отмечается тенденция роста количества публикаций, посвященных теме краудсорсинга в научных изданиях (рис. 2).

К настоящему времени за последние 3 года количество публикаций на тему краудсорсинга увеличилось в зарубежных изданиях в 4 раза: если в 2010 г. в базе Scopus было зарегистрировано 160 публикаций на эту тему, то в 2013 г. – уже 881 публикация. Как показывает анализ отечественных публикаций, зарегистрированных в базе elibrary, среди российских ученых интерес к краудсорсингу выражен в меньшей степени.

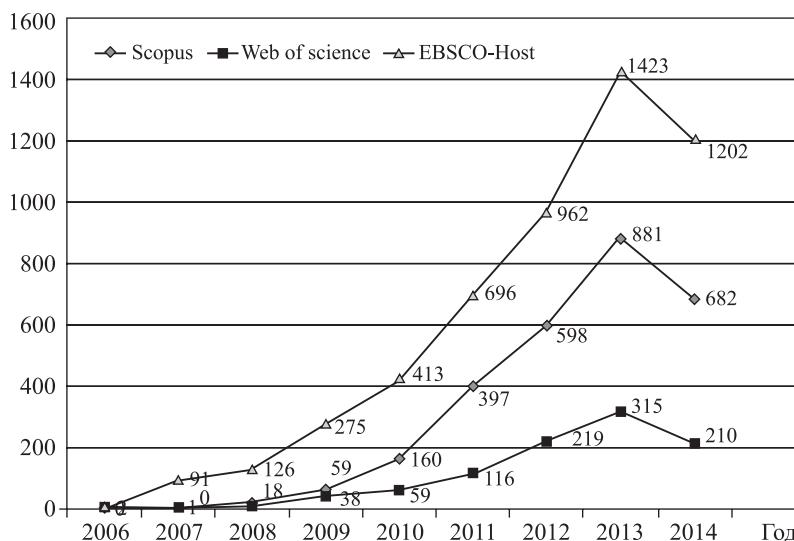


Рис. 2. Динамика публикаций в зарубежных изданиях на тему краудсорсинга

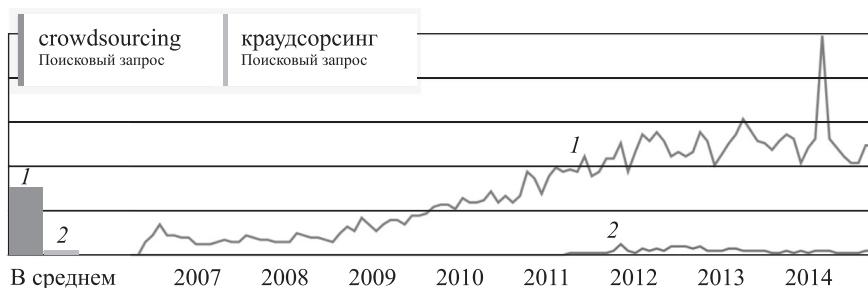


Рис. 3. Число поисковых запросов со словами «краудсорсинг»/ «crowdsourcing», Google Trends<sup>1</sup> по состоянию на 01.12.2014

В отечественных научных работах краудсорсинг в первую очередь анализируется с точки зрения возможностей его использования для активизации инновационного потенциала общества [6], доработки нормативных документов [5], оценки предложений на регистрацию патентов [4], создания виртуальных сообществ [7] (тематика самых цитируемых работ по краудсорсингу в elibrary).

Еще больше эта тема отражена в интересах общественности. Согласно данным Google Trends (рис. 3) по состоянию на начало 2014 г. отмечается двукратное увеличение количества запросов слова «crowdsourcing» в поисковике Google. В российском сегменте интернета интерес к краудсорсингу стабилен.

Анализ практики показывает, что со стороны отечественных компаний все больший интерес вызывает использование краудсорсинга в качестве инструмента инновационной деятельности. Однако данная тема до сих пор не раскрыта в научных работах с точки зрения тех аспектов, которые наиболее интересны практикам.

Каковы преимущества для организации несет в себе использование данной технологии? Рассмотрим их подробнее.

**Преимущества использования краудсорсинга в практике компаний.** Данный интерес вполне понятен, так как данная технология генерации инновационных идей позволяет:

1) разработать креативные идеи в рамках задач, которые ставятся профильными подразделениями организации, решать текущие задачи с помощью нестандартных решений, которые генерируются участниками краудсорсинга. Важнейшее преимущество данной технологии состоит в том, что оценка идей, их отбор и доработка осуществляется силами самих участников;

2) привлекать к краудсорсингу клиентов и заинтересованных лиц со стороны, изучать мнения клиентов, протестировать продукт и услугу, получить обратную связь. Как показывает практика, те инновационные решения компаний, при создании которых были задействованы клиенты, более привлекательны для потребителей;

3) простейший механизм применения краудсорсинга компанией связать с его использованием для разработки и доработки внутренних документов

<sup>1</sup> Числа представляют объем поиска по отношению к самой высокой точке на диаграмме.

силами экспертных сообществ и широкого круга специалистов из организаций;

4) осуществить сбор и агрегацию данных, сформировать базы знаний и лучших практик организации, организовать обмен информацией в рамках существующей организационной структуры и экспертных сообществ;

5) найти оптимальное решение или сократить вероятность принятия неправильного решения, а значит потери времени и финансовых ресурсов, так как совокупный объем знаний и опыта участников краудсорсинга несопоставимо выше любого эксперта и рабочей группы;

6) на практике показать, что для краудсорсинга характерна высокая эффективность за счет быстроты, относительно низкой стоимости и нестандартных решений;

7) развить коммуникации в организации; данная технология может стать основой для формирования системы обратной связи с сотрудниками на местах, с клиентами, партнерами организации.

Если преимущества использования краудсорсинга для организации не вызывают сомнения, то какие положительные стороны он несет для участников?

1. Возможность лично оказать значительное влияние на развитие организации и реализацию ключевых направлений ее деятельности на следующие годы.

2. Возможность предложить собственные идеи для широкого обсуждения и дальнейшей реализации на практике.

3. Возможность признания и одобрения идей со стороны организации и ее бизнес-лидеров, а также получение высокой оценки профессиональных, управленческих и инновационных качеств участника краудсорсинга.

4. Незаменимый опыт обсуждения, планирования, анализа состоятельности и реализуемости бизнес-идей, масштаб которых выходит далеко за пределы привычных сфер ответственности участника.

5. Возможность получения приглашений к участию в непосредственной реализации предложений в качестве лидеров изменений.

В силу того что сферы применения краудсорсинга многообразны, можно выделить различные его виды в зависимости от различных критериев:

– Содержание и сроки проведения (табл. 1).

Таблица 1

**Классификация краудсорсинга в зависимости от содержания и сроков проведения проектов**

Постоянные (открыты на срок более 2–3 мес)	Временные (открыты на срок менее 2–3 мес)		
Сбор предложений по улучшению ключевых для заказчиков проблем	Краудсорсинг внутренних документов	Конкурсы (логотип, название и др.)	Стратегически важные для организаций проекты

– По аудитории:

- внешний краудсорсинг – проводится с участием сотрудников организации, а также клиентов, партнеров и внешнего сообщества в интернете;

- внутренний краудсорсинг – к участию в данном виде краудсорсинга привлекаются только сотрудники организации (по аналогии с принципами словообразования понятий с корнем «sourcing», данный вид краудсорсинга можно обозначить как инсорсинг (от «in» – внутрь)).

– По ограничению участия:

- массовый краудсорсинг – в проект приглашается максимально возможное количество участников, их состав не персонифицирован;
- открытый краудсорсинг – в проект активно приглашается определенная целевая аудитория, но доступ других участников не ограничивается;
- закрытый краудсорсинг – доступ предоставляется ограниченному кругу участников, определенных Заказчиком. Участники данного типа краудсорсинга строго персонифицированы и проходят жесткий отбор по определенным критериям.

Взаимосвязи участников краудсорсинга и их действия в рамках реализации краудсорсингового проекта представлены на рис. 4.

Для понимания содержания данной схемы необходимо охарактеризовать ключевые понятия, которые используются в ходе краудсорсинга.

В первую очередь, краудсорсинговый проект – это проект, направленный на решение задач различного уровня сложности за счет коллективной интеллектуальной деятельности сотрудников, партнеров, клиентов и внешних экспертов.

Заказчик краудсорсинга – инициатор краудсорсингового проекта от организации. По итогам краудсорсинга он должен осуществить внедрение отобранных идей и предложений.

Менеджеры краудсорсинга – специалисты, осуществляющие услуги по проведению краудсорсинговых проектов с фасилитацией по генерации, отбору и коллективной доработке идей. В их функции входит обеспечение

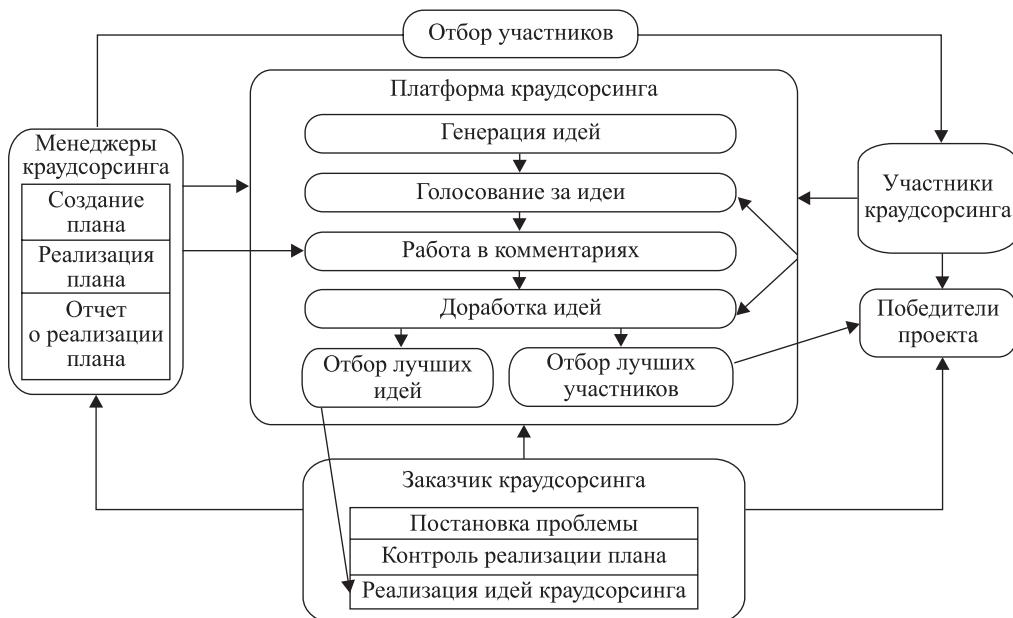


Рис. 4. Схема взаимодействия участников краудсорсингового проекта

базового функционала для проведения краудсорсинговых проектов, фасилитационное сопровождение краудсорсинговых проектов, подготовка и формализованных итогов краудсорсинговых проектов. Менеджеры краудсорсинга могут быть представлены специалистами компании-партнера, в случае проведения проекта на сторонней площадке, либо сотрудниками организации, ответственными за реализацию краудсорсинга в компании.

Участники краудсорсинга – объединение людей, заинтересованных в обмене знаниями и опытом, открытых к поиску новых решений и готовых активно участвовать в процессе непрерывного совершенствования деятельности организации.

Платформа краудсорсинга – это сайт, программный комплекс, механизм, обеспечивающие возможность краудсорсинга для выполнения того или иного класса задач. Ключевым компонентом платформы является модель процесса, на которой строится вся процедура краудсорсинга на площадке. В зависимости от дислокации платформы краудсорсинга бывают двух видов.

Внешняя – платформа, построенная по принципам открытых инноваций, как правило, сайт с открытым доступом всех заинтересованных участников. Термин «открытые инновации» был впервые использован Г. Чезбром, под которыми он понимал «использование целенаправленных входящих и исходящих потоков знания для соответственно ускорения внутренней инновации и расширения внешнего использования инновации» [9].

Внутренняя – платформа, созданная внутри организации, к которой имеют доступ только сотрудники компании.

Краудсорсинговая платформа предоставляет возможность не только информировать участников краудсорсинга о наиболее актуальных для организации разработках, но и привлекать к доработке, финансированию и реализации в рамках сотрудничества на платформе.

Эффективная организация краудсорсинговой платформы позволит использовать единое информационное пространство и единую технологическую площадку (специализированную автоматизированную систему) для поиска и отбора наиболее перспективных идей и предложений по улучшению.

С помощью краудсорсинговой платформы может быть создана единая система мониторинга инновационной деятельности клиентов, персонала, структурных подразделений и организации в целом. Также может проводиться анализ и оценка эффективности предложений участников краудсорсинга, для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на эффективное использование имеющихся ресурсов и непрерывное улучшение качества процессов.

В самом общем виде можно охарактеризовать краудсорсинг как деятельность участников на краудсорсинговой площадке, которая организована в формате виртуальных проектных команд по доработке и внедрению отобранных идей, по запросу заказчика краудсорсинга, под контролем и модерацией менеджеров краудсорсинга.

Одним из наиболее эффективных применений краудсорсинга является его использование для генерации инновационных идей. Данная технология позволяет сделать процесс работы с инновациями в организации упорядо-

ченным, низкозатратным, снизить потребность в контроле над инновационной деятельностью.

В рамках краудсорсинговой площадки должна быть создана и регламентирована учетная политика рейтингирования участников краудсорсинга. На регулярной основе должны формироваться рейтинги активности участников краудсорсинговой деятельности. На основании составленных рейтингов могут проводиться ежегодные конкурсы для участников краудсорсинговой деятельности, премирование сотрудников за разработку внедренных инноваций, кадровая ротация и т.д.

Также должен быть сформулирован стандарт краудсорсинга, который позволил бы, с одной стороны, всем участникам краудсорсинга обмениваться информацией, конкурировать друг с другом, генерировать новые идеи, создавать для организации конкурентные преимущества, а с другой – стал бы гарантом соответствия требований сторон, инструментом снижения оппортунизма участников.

Для того чтобы сотрудники и клиенты начали активно принимать участие в краудсорсинговой деятельности, должна вестись работа по развитию инновационной грамотности работников и вовлеченных клиентов, развиваться адаптивность работников к предлагаемым новшествам.

В качестве методов управления краудсорсинговой деятельностью персонала могут быть использованы и некоторые организационные мероприятия. Например, включение в должностные инструкции работников, ответственных за краудсорсинг в подразделениях, положений, регламентирующих их деятельность по организации участников коллег в краудсорсинге, закрепление в нормативных документах обязательного порядка повышения инновационной грамотности персонала и инновационной активности.

Участие работника в краудсорсинговой деятельности должно обеспечиваться на всех этапах разработки и внедрения нововведения. Любая инновация, как правило, почти всегда требует постепенной доработки реализуемого изменения. К тому же, участие персонала в процессе разработки и доработки инновации значительно снижает его сопротивление при последующем ее внедрении.

Нельзя обойти и вопрос распределения прав на интеллектуальную собственность. Естественно, что взаимоотношения организации и автора будут регулироваться действующим трудовым законодательством, Гражданским кодексом Российской Федерации и законами Российской Федерации в сфере авторских и смежных прав. Следует отметить, что при регистрации авторских прав на предложение организация должна руководствоваться ст. 1259 четвертой части Гражданского кодекса, в соответствии с которой «авторское право не распространяется на: идеи, методы, процессы, системы, способы, концепции, принципы, открытия, факты» [1].

Внедрение системы краудсорсинга для генерации инновационных идей, экономические, образовательные и адаптивные методы повышения вовлеченности персонала и клиентов в краудсорсинговую деятельность, фиксация прав интеллектуальной собственности, гарантированно обеспечат конкурентные преимущества любой организации, которая ориентирована на инновации.

Далее в статье речь пойдет об опыте Альфа-Банка и Сбербанка – отечественных организаций, которые в числе первых привлекли персонал и клиентов к работе над востребованными инновационными идеями. Рассмотрим результаты, полученные этими банками в ходе краудсорсинга инновационных идей.

**Опыт использования краудсорсинга в инновационной деятельности отечественных компаний.** Одним из первых примеров внешней краудсорсинговой площадки в отечественной организации является проект «Альфа-Идея» Альфа-Банка, созданная в октябре 2010 г. Особенность системы состояла в том, что она была направлена на предложения, поступающие, в первую очередь, от пользователей сайта компании, в том числе системы Интернет-банкинга. Цель создания внешней краудсорсинговой площадки состояла в том, чтобы предоставить клиентам публиковать свои предложения, реализация которых повысила бы уровень комфорта при обслуживании в Альфа-Банке. Принцип работы площадки типичен для краудсорсинга: представители банка определяют наиболее актуальные для проработки темы, участники публикуют свои идеи по улучшению продуктов и услуг Альфа-Банка, дорабатывают их совместно друг с другом и со специалистами банка. Модерируется площадка со стороны организации сотрудником, который изучает материалы участников, перенаправляет предложения на ответственных со стороны банка.

В настоящее время на сайте проекта «Альфа-Идея» [11] зарегистрировано 62 298 человек, из них до 4211 пользователей – постоянные посетители, 70 пользователей являются представителями экспертной группы работников банка. С момента начала работы сайта участниками было оставлено 6377 идей, из них приняты в работу 227 идей, уже реализовано – 129. Больше половины всех предложений на сайте касаются работы розничных проектов банка – «Альфа-клик» и «Альфа-мобайл».

Не так давно была запущена аналогичная система на базе внутреннего сайта [www.perfect.alfabank.ru](http://www.perfect.alfabank.ru), которая действует для сотрудников банка, заинтересованных в прикладывании своих сил для улучшения деятельности банка. Данный ресурс объединяет в себе три программы: «Альфа-Оптимизатор» (служит для проработки возможностей оптимизации процессов и устранения потерь в банке на основе технологий «Лин» и «6 Сигма»), «Банк идей» (платформа для выкладывания и обсуждения инновационных идей сотрудников) и «Нет проблем» (площадка для обмена опытом, помощи коллегам в решении проблем). Площадка была создана в 2011 г., только в первый год ее использования за счет оптимизации процессов и устранения потерь Альфа-Банком было сэкономлено около 6,5 млн долл.

Сбербанк пошел несколько по другому пути, упор был сделан на использовании внутреннего краудсорсинга. В 2009 г. в банке была создана система «Биржа идей», по сути, это сайт, с помощью которого любой работник Сбербанка может разместить свои инновационные предложения, проголосовать за идеи коллег, принять участие в их обсуждении. На площадке работает группа специально отобранных экспертов, которая занимается отбором инноваций. Авторы лучших идей, которые в течение года внедрены банком, получают денежное вознаграждение.

На сегодняшний день в системе «Биржа идей» зарегистрировано более 80 % сотрудников (более 190 тыс. пользователей), около 7 % инноваций было внедрено за 2010 г., всего за 2009–2012 гг. было подано более 110 тыс. предложений. Благодаря «Бирже идей» в 2011 г. Сбербанк сэкономил около 17 млрд руб. В 2010 г. удалось сэкономить 27,4 млрд руб., в 2010–2011 гг. – более 7 млрд руб., авторы внедренных банком предложений получили в общей сложности за период 2009–2012 гг. более 23 млн руб. В числе уже реализованных проектов – бесплатный Wi-Fi в офисах обслуживания клиентов, мониторинг процедуры согласования документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах. Все эти предложения были придуманы сотрудниками банка.

Проект «Биржа идей» является внутренней краудсорсинговой площадкой. В конце 2011 г. Сбербанк реализовал внешний краудсорсинговый проект на платформе сайта [www.sberbank.21.ru](http://www.sberbank.21.ru). Для обсуждения интернет-пользователям были предложены три ключевые темы: «Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021».

В целом в проекте приняли участие более 116 тыс. человек, которые вложили в процесс генерации инновационных идей и предложений 43 тыс. человеко-дней работы (что соответствует работе 162 сотрудников на постоянной основе в год) и более 18 тыс. комментариев [3]. Участники и их идеи отбирались силами экспертов банка, также использовались методы рейтингования, фильтрации, фасилитации. Для ранжирования участников данного проекта было разработано около 40 различных метрик, совокупность которых давала итоговый рейтинг участников и их идей.

После этого проекта Сбербанк начал активно использовать внешний краудсорсинг 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 – данный 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, изменению, созданию новых продуктов и услуг;

Розничный офис: комфорт и качественный сервис – в ходе проекта участникам предложено проанализировать и отобрать лучшие практики обслуживания частных клиентов в других финансовых организациях, создать оптимальную модель обслуживания в розничном офисе Банка.

Анализ практики использования краудсорсинга показал, что он не лишен и ряда недостатков. Во-первых, из-за большого количества идей, самые важные и эффективные из них с точки зрения экспертов банка, могут остаться незамеченными среди большого количества бесполезных предложений. Так, например, в Сбербанке за период 2009–2011 гг. на внутренней

краудсорсинговой площадке «Биржа идей» было зарегистрировано 86 000 идей, 20 % из них ожидали рассмотрения более года.

Краудсорсинг требует особых подходов к отбору и одобрению идей, что повышает трудозатраты экспертов, которые оценивают идеи. В Сбербанке из 10 400 идей, переданных на внедрение в 2009–2011 гг., 52 % идей были отклонены, только 10 % идей были рассмотрены в срок.

Не все идеи, сгенерированные в ходе краудсорсинга и отобранные экспертами и сообществом, могут быть внедрены. Как правило, это происходит из-за низкой заинтересованности бизнеса в радикальных идеях и недостатка ресурсов для внедрения.

В Сбербанке из общего количества предложенных идей за 2009–2011 гг. 7500 идей были внедрены (что составляет около 8,7 % от общего числа предложений). 80 % из реализованных идей ожидали внедрения более одного года.

Также снижает эффективность тот факт, что из общего числа предложений около 50 % представляют собой дублирование (повтор) ранее поданных (рассмотренных) предложений. Около 10 % предложений оформлены крайне плохо (непонятные формулировки, отсутствие предложений по решению проблемы и пр.).

Таким образом, в числе узких мест использования системы краудсорсинга для генерации инновационных идей можно выделить сложности с отбором и оценкой поступающих идей, а также их длительное внедрение. Данные проблемы могут быть решены с помощью создания в рамках организации профессиональных сообществ клиентов и сотрудников, вовлечения бизнеса в постановку задач для краудсорсинга, развития механизмов поиска и выбора лучших идей и формирования соответствующей корпоративной культуры.

На основе анализа практики использования краудсорсинга Альфа-Банком и Сбербанком, для качественного улучшения модели работы с идеями нами были выделены следующие рекомендации в части отбора и оценки идей участников краудсорсинга:

- в постановке задачи / проблемы, которую необходимо решить участникам краудсорсинга должны принимать участие бизнес и/или потребители;
- краудсорсинговая деятельность должна быть организована в виртуальных кросс-функциональных командах;
- мотивация и стимулирование участников краудсорсинга должны быть построены по новым принципам – необходимо минимизировать использование инструментов мотивации индивидуальных участников, максимизировать командные формы мотивации;
- необходимо проводить постоянную работу по формированию экспертовых профессиональных сообществ по направлениям решаемых с помощью краудсорсинга проблем;
- должна быть организована система коммуникаций участников краудсорсинга с помощью многосторонней платформы взаимодействия;
- отбор идей должен осуществляться не только самими участниками краудсорсинга, но и экспертами со стороны заказчика;
- должны использоваться механизмы ранжирования идей и участников по рейтингу (путем голосования участниками сообщества);

- внимание участников должно быть сконцентрировано на самых эффективных решениях (в том числе отобранных с помощью экспертов);
- число активных участников должно быть максимально (не менее нескольких сотен человек).

Практика использования краудсорсинга в отечественных организациях показывает, что для построения эффективной краудсорсинговой площадки необходимы следующие элементы: интернет-платформа, система рейтингирования участников и их предложений, фильтрация участников на входе в проект, фильтрация предложений с целью обнаружения спама (признаков неэффективной работы), обсуждения не по теме, руководство для новичков краудсорсинга, система постановки задач(и) участникам, система вознаграждения для лидеров проекта, инструменты отчетности по итогам проекта, фасилитаторская работа на площадке, организованная система безопасности и неразглашения контента, система поиска предложений по различным критериям и т.д.

**Заключение.** В основании системы работы с инновациями должны лежать потребности клиентов и опыт сотрудников, которые обеспечивают непрерывный поток предложений по улучшению работы организации. В современных условиях, инновационная деятельность должна охватывать всю организацию, входить в обязанности каждого работника, являться ключевой ценностью организационной культуры компании.

Одним из актуальных инструментов работы с инновациями в организации является краудсорсинг. Практика использования краудсорсинга показывает, что его возможности очень велики. В то же время краудсорсинг имеет ряд общих моментов с аутсорсингом. В какой-то мере можно утверждать, что в потенциале та форма интеллектуальной деятельности, которая может быть передана на аутсорсинг в организации, также может быть передана и на краудсорсинг. Просто время реализации этой возможности еще не пришло.

## Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 23.07.2013).
2. Котляров И.Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 54–66.
3. Мусорина В. Гений в толпе // Прямые инвестиции. 2011. № 12 (116). С. 6–11.
4. Новек Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
5. Патаракин Е.Д., Ярмаков Б.Б., Буров В.В. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15, № 2. С. 517–535.
6. Полутин С.В., Седлецкий А.В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества // Интеграция образования. 2012. № 3. С. 68–74.
7. Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. Серия Политология. 2011. Вып. 7.
8. Хай Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012. 296 с.
9. Chesbrough H. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

10. The Global CEO Study, IBM, 2006.
11. Альфа-Идея: мы вас слышим. Электронный ресурс. URL: <http://idea.alfabank.ru/> (дата обращения 01.11.2014).

### **Bibliography**

1. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' chetvertaja) ot 18.12.2006 N 230-FZ (red. ot 23.07.2013).
2. *Kotlyarov I.D.* Jekosistema: novye sposoby vzaimodejstvija kompanii s rabotnikami, klientami i shirokoj publikoj // Vestnik NGUJeU. 2013. № 4. P. 54–66.
3. *Musorina V.* Genij v tolpe // Prjamye investicii. 2011. № 12 (116). P. 6–11.
4. *Novek B.* Wiki-pravitel'stvo. Kak tehnologii mogut sdelat' vlast' luchshe, demokratiju – sil'nee, a grazhdan – vlijatel'nee. M.: Al'pina Publisher, 2012. 288 p.
5. *Patarakin E.D., Jarmahov B.B., Burov V.V.* Prodvizhenie social'nyh innovacij cherez obshhestvennoe konstruirovaniye dokumentov // Obrazovatel'nye tehnologii i obshhestvo. 2012. T. 15, № 2. P. 517–535.
6. *Polutin S.V., Sedleckij A.V.* Kraudsorsing kak mehanizm aktivizacii innovacionnogo potenciala obshhestva // Integracija obrazovanija. 2012. № 3. P. 68–74.
7. *Ponomarev S.V.* Kraudsorsing – tehnologija sozdaniya virtual'nyh soobshhestv // Vestnik Permskogo universiteta. Serija Politologija. 2011. Vyp. 7.
8. *Hau Dzh.* Kraudsorsing: Kollektivnyj razum kak instrument razvitiya biznesa. M.: Al'pina Publisher, 2012. 296 p.
9. *Chesbrough H.* Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.
10. The Global CEO Study, IBM, 2006.
11. Al'fa-Ideja: my vas slyshim. Elektronnyj resurs. URL: <http://idea.alfabank.ru/> (data obrashhenija 01.11.2014).