

КРАУДСОРСИНГ

как механизм управления компанией

Результат деятельности руководящего органа компании — ее финансовые показатели. При этом решения, которые принимаются топ-менеджерами, как тактические, так и стратегические, формируются на основе личных знаний и опыта, что значительно ограничивает оптимальность предпринимаемых действий. Каким бы внушительным интеллектуальным и практическим багажом ни обладал руководитель (или совет руководителей), он всегда ограничен только субъективным видением ситуации, а в современных условиях жесточайшей конкуренции, когда полноценные знания получают многие, конкурентоспособность принимаемых решений может оказаться под вопросом.

В настоящее время консультационная поддержка в любой области деятельности представлена широкими возможностями, но они, к сожалению, задействованы не в полной мере. Одним из способов двустороннего рассмотрения имеющейся проблемы является краудсорсинг (от англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – процесс привлечения неопределенного круга лиц для решения конкретных производственных задач компании, а также общественно значимых задач. При этом для координации действий множества добровольцев в большинстве случаев применяют существующие информационные ресурсы.

Термин впервые был введен писателем Джеффом Хау и редактором журнала Wired Марком

Робинсоном в 2006 г. Данная технология в значительной части схожа с аутсорсингом, но в отличие от последнего, где необходимые операции осуществляют сторонние исполнители-профессионалы, которым на возмездной основе передается выполнение различных видов деятельности, в краудсорсинге стоимостные затраты значительно ниже, а всю необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые профессионалы-любители, которые будут тратить свое свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработок.

Данный вид сотрудничества широко используется в области маркетингового продвижения товаров. Предприятия и их маркетинговые подразделения

давно поняли, что целесообразнее заранее установить запросы потребителей, вместо того чтобы выпускать товары, спрос на которые на рынке может не оправдать надежды производителя.

Рассмотрим более подробно существующие стандартизированные механизмы получения компанией краудсорсинговой консультационной поддержки в области маркетинга.

Первый шаг. Постановка задач, среди которых могут быть:

- разработка инновационного продукта или инновационной упаковки продукта, способной дать конкурентные преимущества;
- создание товара для конкретной целевой аудитории или отдельного региона, например с определенным религиозным укладом жизни;
- подготовка печатной рекламной кампании продукции;
- видеопрезентации продукта с непосредственным предоставлением готового материала;
- проектирование дизайна одежды;
- разработка концепций телевизионных шоу и т.д.

Второй шаг. Компания обращается в специализированную организацию, предоставляющую краудсорсинговую информационную поддержку. У каждой такой организации есть свой ресурс в



Андрей Морозов,
специалист
отдела обеспечения
производства РУП
«Производственное
объединение
«Белоруснефть»

ети Интернет, который является основной площадкой общения с участниками проекта и имеет все современные функции социальной сети с возможностью ведения личных страниц и блогов. Наиболее значимые ресурсы:

- eyeka.com (ru.eyeka.com);
- talenthouse.com;
- innocentive.com;
- threadless.com;
- poptent.net;
- ideabounty.com;
- tongal.com.

Организация, занимающаяся краудсорсингом, помогает компании-заказчику составить для дальнейшей публикации на сайте полноценное задание, которое содержит необходимое количество исходных данных, задачу, которую надо решить, а также требования, которые предъявляются к предполагаемым участникам процесса.

Третий шаг. Данное задание в виде брифа размещается на специализированной платформе во Всемирной паутине на определенный срок. При этом для привлечения наибольшего количества участников объявляется вознаграждение различного рода, которым будут отмечены те из них, кто предложит, по мнению заказчика, наиболее оптимальные решения поставленной задачи. В большинстве случаев это суммы от нескольких сотен до десятков тысяч долларов.

В течение указанного срока абсолютно любой пользователь может принять участие в реализации данного проекта и предложить свое решение поставленной задачи. При этом мотивом может послужить не предлагаемое вознаграждение, а непосредственное сотрудничество с общепризнанными мировыми компаниями.

Четвертый шаг. Поступившие работы передаются заказчику для дальнейшей оценки и выбора лучших, создателей которых будет ждать вознаграждение. При этом первоначально в проекте могут быть оговорены условия, согласно которым автор автоматически соглашается с дальнейшим использованием своих результа-

тов сотрудниками компании-заказчика с последующей разработкой аналогичных решений.

Пятый шаг. Определение победителей и заключение соглашений с ними на использование их работ. Данный этап юридически закрепляет передачу всех прав и выплату авторских вознаграждений, для чего в большинстве случаев задействуются мировые электронные платежные системы. На современном этапе развития большинство краудсорсинговых проектов осуществляется только в области маркетинга, потому что это наиболее эффективный метод разработки оптимальных товаров, предназначенных для широкого потребления. В сфере менеджмента краудсорсинг практически не используется, хотя возможный результат может быть столь же значительным.

Таким образом, представляется возможным следующий механизм краудсорсинговой консультационной поддержки в области управления компанией.

В случае необходимости принятия тактических или стратегических решений компанией разрабатываются исходные данные, которые впоследствии будут представлены участникам. Они могут включать в себя статистическую информацию о деятельности фирмы, ее фактические показатели за определенный период, анализ конкурентных преимуществ, сведения о конкурентах и др.

Также формулируется задача, которую необходимо решить. Она включает в себя пути увеличения прибыли, пути выхода на новые рынки сбыта, возможности по обновлению модельного ряда выпускаемой продукции, способы получения конкурентных преимуществ, анализ предполагаемых слияний и поглощений и др.

Далее следует размещение задания на определенном ресурсе в сети Интернет. При этом главной особенностью проекта может стать точечное приглашение к его реализации специалистов узкого профиля. В этом случае имеется в виду приглашение к

участию как студентов вузов, осуществляющих подготовку кадров в данной области, так и профессорско-преподавательского состава учебных заведений.

Например, обучение в бизнес-школах проходит с моделированием игровых ситуаций, в которых рассматриваются варианты принятия управленческих решений в различных ситуациях. В таких случаях обоюдно целесообразно будет предложить учреждениям образования участие в проекте по решению конкретной поставленной задачи, что даст ценный опыт участникам и разносторонние решения компании-заказчику. При этом предложения могут быть от неожиданных до рационально обоснованных.

В дальнейшем руководство компании оценивает их на предмет внедрения, а также рассматривает возможный результат. В случае целесообразности некоторые варианты воплощаются в жизнь.

Вместе с достижением главной цели данный механизм решает проблему поиска талантов, которым можно найти достойное применение в штате компании, что, несомненно, повысит ее потенциал. При этом географических ограничений участия не существует, что позволит получать сгенерированные идеи со всего мира.

Со стороны предложенный механизм реализации краудсорсинговой консультационной поддержки может выглядеть идеально. Однако и он имеет недостатки, которые присущи краудсорсингу в целом. В данном случае речь идет о проблеме соотношения «цена – качество», характерной для рыночных механизмов.

Предположим, необходимо выполнить разработку стратегии развития компании с привлечением стороннего лица. С одной стороны стоит профессионал, который обучался этому в специализированном учебном заведении и может выполнить работу высококачественно, но за большое вознаграждение, а с другой стороны выступает любитель, который

не обучался данной специальности, но может реализовать проект на основе своего видения вопроса и бесплатно. Это две крайности, которые противопоставляются друг другу, а большинство решений находится между ними.

Краудсорсинг на 100% является рыночным механизмом. Как следствие, заказчик будет получать предложения от всех групп участников: как от профессионалов, так и от неспециалистов. Исходя из опыта реализации краудсорсинговых механизмов в других областях, от 70 до 90% предлагаемых вариантов будут бесполезны.

Разработка различных систем краудсорсинга подразумевает под собой разные способы выделения полезных решений из общей массы: использование рейтинговых показателей, применение конкурентных механизмов оценки эффективности идей, оценка компетенции участников и т.д. Первые два способа целесообразны только при условии проведения такой оценки независимыми экспертами, а не самими участниками. Что касается определения компетенции участников, то ее можно установить только при разработке балльной системы оценки предлагаемых решений, так как и участник без специального образования потенциально способен представить гениальную идею.

Таким образом, наиболее оптимальной представляется возможность отбора полезных идей с привлечением независимых экспертов в данной области. Осуществить его можно с помощью персонала специализированных отделов компании-заказчика и сторонних лиц на основе аутсорсинга.

Краудсорсинг – еще очень молодая технология, пока не выработавшая стандартов, проверенных временем, но после долгого пути проб и ошибок именно она станет наиболее эффективным способом ведения дел в самых различных сферах деятельности. ■



Модернизация и инновационное развитие

Парка ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Приоритетное развитие высоких технологий в ряде стран привело не только к экономическому, но и социально-культурному росту. Те из них, кто осознал преимущества приоритетного развития новых технологий, сломали традиционное представление о вечно богатых и вечно бедных. К примеру, небольшое государство Сингапур с населением в 4 млн человек и территорией чуть больше города Киева 40 лет назад было изгнано из состава Малайской Федерации и оказалось вынужденным импортировать даже воду. Но благодаря развитию высоких технологий на сегодняшний день ВВП Сингапура в 1,5 раза превышает ВВП 50-миллионной Украины, отнюдь не обделенной природными ископаемыми.

Правильная организация экономической политики позволила Финляндии всего за 10 лет выйти в лидеры и по индексу человеческого развития занять 1-е место в мире. Такое же чудо совершили

Ирландия, Южная Корея, Малайзия, Израиль, в последнее время Индия и, конечно же, Китай.

Модернизация и точки роста

На сегодняшний момент в Беларуси имеется одно значительное конкурентное преимущество – низкая оплата труда. Но это пестрый путь поиска себе места в мире, где существует высокая конкуренция. На самом деле лучше доминировать за счет других качеств. В этом смысле следует максимально создавать условия, чтобы развивался бизнес, особенно высокотехнологичный. Вспомним, что 30 лет назад Сингапур был страной, которая отставала от Беларуси по уровню жизни в 5 раз, а сейчас там доход на душу населения в 10 раз больше по сравнению с нами и в 1,5 раза выше, чем в США.

Как известно, термин «модернизация» предполагает отнюдь не изобретение велосипеда. Руководство и администрация ПВТ взяли на вооружение следующую методологию, основанную на использовании перфекционистских моделей. Есть такое понятие, как лучшая мировая практика. Например, вы видите, что лучше всех делают дороги немцы, и вы пригласите немецкого инженера, чтобы он научил вас. Если вы хотите строить здания, посмотрите, кто это делает лучше всех. В том же Сингапуре специально приглашают архитекторов из Японии, Италии, Франции, Германии, хотя они могут построить все сами.

В Корее в рамках Министерства экономики есть департамент, который занимается прогнозированием того, как будет развиваться международная экономика и какими будут роль и место страны в глобализирующемся мире. Эта структура становится основой государственной политики по всем направлениям. Департамент прогнозирует, что биотехнологии будут являться наиболее серьезной движущей силой для развития страны. В связи с этим происходит модернизация системы образования. Начиная с 5-го класса инноваторы включают в программу обу-

КРАУДСОРСИНГ

как механизм управления компанией

Результат деятельности руководящего органа компании – ее финансовые показатели. При этом решения, которые принимаются топ-менеджерами, как тактические, так и стратегические, формируются на основе личных знаний и опыта, что значительно ограничивает оптимальность предпринимаемых действий. Каким бы внушительным интеллектуальным и практическим багажом ни обладал руководитель (или совет руководителей), он всегда ограничен только субъективным видением ситуации, а в современных условиях жесточайшей конкуренции, когда полноценные знания получают многие, конкурентоспособность принимаемых решений может оказаться под вопросом.

В настоящее время консультационная поддержка в любой области деятельности представлена широкими возможностями, но они, к сожалению, задействованы не в полной мере. Одним из способов разностороннего рассмотрения имеющейся проблемы является краудсорсинг (от англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – процесс привлечения неопределенного круга лиц для решения конкретных производственных задач компании, а также общественно значимых задач. При этом для координации действий множества добровольцев в большинстве случаев применяют существующие информационные ресурсы.

Термин впервые был введен писателем Джеффом Хау и редактором журнала Wired Марком

Робинсоном в 2006 г. Данная технология в значительной части схожа с аутсорсингом, но в отличие от последнего, где необходимые операции осуществляют сторонние исполнители-профессионалы, которым на возмездной основе передается выполнение различных видов деятельности, в краудсорсинге стоимостные затраты значительно ниже, а всю необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые профессионалы-любители, которые будут тратить свое свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработок.

Данный вид сотрудничества широко используется в области маркетингового продвижения товаров. Предприятия и их маркетинговые подразделения

давно поняли, что целесообразнее заранее установить запросы потребителей, вместо того чтобы выпускать товары, спрос на которые на рынке может не оправдать надежды производителя.

Рассмотрим более подробно существующие стандартизированные механизмы получения компанией краудсорсинговой консультационной поддержки в области маркетинга.

Первый шаг. Постановка задач, среди которых могут быть:

- разработка инновационного продукта или инновационной упаковки продукта, способной дать конкурентные преимущества;

- создание товара для конкретной целевой аудитории или отдельного региона, например с определенным религиозным укладом жизни;

- подготовка печатной рекламной кампании продукции;

- видеопрезентации продукта с непосредственным предоставлением готового материала;

- проектирование дизайна одежды;

- разработка концепций телевизионных шоу и т.д.

Второй шаг. Компания обращается в специализированную организацию, предоставляющую краудсорсинговую информационную поддержку. У каждой такой организации есть свой ресурс в



Андрей Мороков,
специалист
отдела обеспечения
производства РУП
«Производственное
объединение
«Белоруснефть»

сети Интернет, который является основной площадкой общения с участниками проекта и имеет все современные функции социальной сети с возможностью ведения личных страниц и блогов. Наиболее значимые ресурсы:

- eyeka.com (ru.eyeka.com);
- talenthouse.com;
- innocentive.com;
- threadless.com;
- popment.net;
- ideabounty.com;
- tongal.com.

Организация, занимающаяся краудсорсингом, помогающая компании-заказчику составить для дальнейшей публикации на сайте полноценное задание, которое содержит необходимое количество исходных данных, задачу, которую надо решить, а также требования, которые предъявляются к предполагаемым участникам процесса.

Третий шаг. Данное задание в виде брифа размещается на специализированной платформе во Всемирной паутине на определенный срок. При этом для привлечения наибольшего количества участников объявляется вознаграждение различного рода, которым будут отмечены те из них, кто предложит, по мнению заказчика, наиболее оптимальные решения поставленной задачи. В большинстве случаев это суммы от нескольких сотен до десятков тысяч долларов.

В течение указанного срока абсолютно любой пользователь может принять участие в реализации данного проекта и предложить свое решение поставленной задачи. При этом мотивом может послужить не предлагаемое вознаграждение, а непосредственное сотрудничество с общепризнанными мировыми компаниями.

Четвертый шаг. Поступившие работы передаются заказчику для дальнейшей оценки и выбора лучших, создателей которых будет ждать вознаграждение. При этом первоначально в проекте могут быть оговорены условия, согласно которым автор автоматически соглашается с дальнейшим использованием своих результа-

тов сотрудниками компании-заказчика с последующей разработкой аналогичных решений.

Пятый шаг. Определение победителей и заключение соглашений с ними на использование их работ. Данный этап юридически закрепляет передачу всех прав и выплату авторских вознаграждений, для чего в большинстве случаев задействуются мировые электронные платежные системы. На современном этапе развития большинство краудсорсинговых проектов осуществляется только в области маркетинга, потому что это наиболее эффективный метод разработки оптимальных товаров, предназначенных для широкого потребления. В сфере менеджмента краудсорсинг практически не используется, хотя возможный результат может быть столь же значительным.

Таким образом, представляется возможным следующий механизм краудсорсинговой консультационной поддержки в области управления компанией.

В случае необходимости принятия тактических или стратегических решений компаний разрабатываются исходные данные, которые впоследствии будут представлены участникам. Они могут включать в себя статистическую информацию о деятельности фирмы, ее фактические показатели за определенный период, анализ конкурентных преимуществ, сведения о конкурентах и др.

Также формулируется задача, которую необходимо решить. Она включает в себя пути увеличения прибыли, пути выхода на новые рынки сбыта, возможности по обновлению модельного ряда выпускаемой продукции, способы получения конкурентных преимуществ, анализ предполагаемых слияний и поглощений и др.

Далее следует размещение задания на определенном ресурсе в сети Интернет. При этом главной особенностью проекта может стать точечное приглашение к его реализации специалистов узкого профиля. В этом случае имеется в виду приглашение к

участию как студентов вузов, осуществляющих подготовку кадров в данной области, так и профессорско-преподавательского состава учебных заведений.

Например, обучение в бизнес-школах проходит с моделированием игровых ситуаций, в которых рассматриваются варианты принятия управленческих решений в различных ситуациях. В таких случаях обоюдно целесообразно будет предложить учреждениям образования участие в проекте по решению конкретной поставленной задачи, что даст ценный опыт участникам и разносторонние решения компании-заказчику. При этом предложения могут быть от неожиданных до рационально обоснованных.

В дальнейшем руководство компании оценивает их на предмет внедрения, а также рассматривает возможный результат. В случае целесообразности некоторые варианты воплощаются в жизнь.

Вместе с достижением главной цели данный механизм решает проблему поиска талантов, которым можно найти достойное применение в штате компании, что, несомненно, повысит ее потенциал. При этом географических ограничений участия не существует, что позволит получать сгенерированные идеи со всего мира.

Со стороны предложенный механизм реализации краудсорсинговой консультационной поддержки может выглядеть идеально. Однако и он имеет недостатки, которые присущи краудсорсингу в целом. В данном случае речь идет о проблеме соотношения «цена – качество», характерной для рыночных механизмов.

Предположим, необходимо выполнить разработку стратегии развития компании с привлечением стороннего лица. С одной стороны стоит профессионал, который обучался этому в специализированном учебном заведении и может выполнить работу высококачественно, но за большое вознаграждение, а с другой стороны выступает любитель, который

не обучался данной специальности, но может реализовать проект на основе своего видения вопроса и бесплатно. Это две крайности, которые противопоставляются друг другу, а большинство решений находится между ними.

Краудсорсинг на 100% является рыночным механизмом. Как следствие, заказчик будет получать предложения от всех групп участников: как от профессионалов, так и от неспециалистов. Исходя из опыта реализации краудсорсинговых механизмов в других областях, от 70 до 90% предлагаемых вариантов будут бесполезны.

Разработка различных систем краудсорсинга подразумевает под собой разные способы выделения полезных решений из общей массы: использование рейтинговых показателей, применение конкурентных механизмов оценки эффективности идей, оценка компетенции участников и т.д. Первые два способа целесообразны только при условии проведения такой оценки независимыми экспертами, а не самими участниками. Что касается определения компетенции участников, то ее можно установить только при разработке балльной системы оценки предлагаемых решений, так как и участник без специального образования потенциально способен представить гениальную идею.

Таким образом, наиболее оптимальной представляется возможность отбора полезных идей с привлечением независимых экспертов в данной области. Осуществить его можно с помощью персонала специализированных отделов компании-заказчика и сторонних лиц на основе аутсорсинга.

Краудсорсинг – еще очень молодая технология, пока не выработавшая стандартов, проверенных временем, но после долгого пути проб и ошибок именно она станет наиболее эффективным способом ведения дел в самых различных сферах деятельности. ■



Модернизация и инновационное развитие

Парка ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Приоритетное развитие высоких технологий в ряде стран привело не только к экономическому, но и социально-культурному росту. Те из них, кто осознал преимущества приоритетного развития новых технологий, сломали традиционное представление о вечно богатых и вечно бедных. К примеру, небольшое государство Сингапур с населением в 4 млн человек и территорией чуть больше города Киева 40 лет назад было изгнано из состава Малайской Федерации и оказалось вынужденным импортировать даже воду. Но благодаря развитию высоких технологий на сегодняшний день ВВП Сингапура в 1,5 раза превышает ВВП 50-миллионной Украины, отнюдь не обделенной природными ископаемыми.

Правильная организация экономической политики позволила Финляндии всего за 10 лет выйти в лидеры и по индексу человеческого развития занять 1-е место в мире. Такое же чудо совершили

Ирландия, Южная Корея, Малайзия, Израиль, в последнее время Индия и, конечно же, Китай.

Модернизация и точки роста

На сегодняшний момент в Беларуси имеется одно значительное конкурентное преимущество – низкая оплата труда. Но это неверный путь поиска себе места в мире, где существует высокая конкуренция. На самом деле лучше доминировать за счет других качеств. В этом смысле следует максимально создавать условия, чтобы развивался бизнес, особенно высокотехнологичный. Вспомним, что 30 лет назад Сингапур был страной, которая отставала от Беларуси по уровню жизни в 5 раз, а сейчас там доход на душу населения в 10 раз больше по сравнению с нами и в 1,5 раза выше, чем в США.

Как известно, термин «модернизация» предполагает отнюдь не изобретение велосипеда. Руководство и администрация ПВТ взяли на вооружение следующую методологию, основанную на использовании перфекционистских моделей. Есть такое понятие, как лучшая мировая практика. Например, вы видите, что лучше всех делают дороги немцы, и вы пригласите немецкого инженера, чтобы он научил вас. Если вы хотите строить здания, посмотрите, кто это делает лучше всех. В том же Сингапуре специально приглашают архитекторов из Японии, Италии, Франции, Германии, хотя они могут построить все сами.

В Корее в рамках Министерства экономики есть департамент, который занимается прогнозированием того, как будет развиваться международная экономика и какими будут роль и место страны в глобализирующемся мире. Эта структура становится основой государственной политики по всем направлениям. Департамент прогнозирует, что биотехнологии будут являться наиболее серьезной движущей силой для развития страны. В связи с этим происходит модернизация системы образования. Начиная с 5-го класса инноваторы включают в программу обу-