

УДК 330.342.24

Болотіна Є. В., Бергий А. В.

КРАУДСОРСІНГ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ

Знання, інформаційні технології перетворилися сьогодні в безумовну домінанту суспільного розвитку. У багатьох розвинених в економічному плані країнах під їх впливом здійснюються грандіозні зміни, що охоплює буквально всі сфери людської життєдіяльності. Стрибокподібно змінюється зміст виробничого процесу, який стає все більш інтелектуальним, насиченим, а його продуктивність збільшується в сотні разів.

Піддаються значним змінам управлінські процеси, які, з одного боку, все більшою мірою використовують новітні організаційні та інформаційні технології, а з іншого – ініціюють творчі здібності людини. Потужні перетворення відбуваються і у соціальній сфері: модифікуються інтереси і установки цілих народів і націй; змінюються цінності соціальних груп; сама людина стає все більш розкутим, вільним у своїй поведінці і волевиявленні.

З розвитком технологій і особливо Інтернету змінюється зовнішнє середовище, в якому й існують промислові підприємства, менеджменту стають доступні нові інструменти.

В умовах прискорення науково-технічного прогресу, посилення конкуренції, досягнення умовного «стелі» продуктивності праці, глобалізації та багатьох інших факторів особливо актуальним для бізнесу стає максимальне використання всіх наявних інтелектуальних ресурсів з метою пошуку можливих шляхів вирішення проблем, визначення напрямків вдосконалення діяльності. Одним з інструментів консолідації та активізації креативного потенціалу зацікавлених сторін є краудсорсінг. В силу достатньої новизни цієї технології існують локальні точкові спроби використовувати краудсорсінг на практиці. Компанії з обережністю відносяться до даної форми використання інтелектуальних ресурсів, а успішний досвід організації краудсорсінгової діяльності оберігається як ноу-хау.

Аналіз останніх публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, свідчить їх переважно контекстуальну спрямованість: Д. Брабхам [1], К. Чен і Б. Губерман [2]; аналізують основні елементи концепції краудсорсінгу Дж. Комей [3], С. Еліс [4] та українські вчені Р. О. Долженко і О. В. Бакаленко [5] основну увагу приділяють практиці краудсорсінгу.

Метою нашого дослідження є аналіз явищ краудсорсінгу в сучасному менеджменті, його тенденція розвитку в перехідній економіці України.

У вільній енциклопедії «Вікіпедія» є таке визначення: краудсорсінг (англ. Crowdsourcing, натовп – «толпа» і джерело – «використання ресурсів») – передача визначених виробничих функцій невизначеному кругу осіб на підставі публічної пропозиції, що не передбачає відміну трудового договору [6].

Краудсорсінг (англ. Crowdsourcing) – згідно з словником Merriam-Webster, практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту за запитами про сприяння зверненням до більшої групи людей, особливо – до онлайнової спільноти в відмінності від звичайних співробітників або постачальників.

Краудсорсінг – це частина того, що називається «інновація з розрахунком на користувача», при якій виробники покладаються на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб, але й у визначенні виробів та удосконалень, які б задовольнили ці потреби. Але в відмінності від узькоспеціалізованих спільнот, робота керується і належить тільки однієї компанії, яка продає результат» [7].

Значення слова «натовп» в краудсорсінгу відрізняється від загальноприйнятого: це люба група, що складається з умовно-анонімних або не знайомих з друзями учасників. Наприклад, учасники проекту Wikipedia можуть не знати одного друга, однак спільно підвищують якість тієї чи іншої статті, вносячи свої зміни та оцінюючи редакції інших.

Технологія почала працювати в останні роки, коли в соціальних мережах і на галузевих форумах групи однодумців (від десятка до сотень тисяч чоловік) у міру своїх сил – хто поради, хто літературознавчий, хто, залучаючи експертів, – допомагає вирішити якусь проблему, яка, на думку, не мала рішення.

Таким чином, в відмінності від аутсорсінгу, коли приваблюються додаткові малочислені ресурси ззовні, при краудсорсінгу використовується величезна енергія великого кількості добровольців. Не всі вони суперкомпетентні та високопрофесійні, однак завдяки колективному контролю та підтримці експертів з тисяч пропозицій завжди вдається виловити найважливіші та цікаві.

Краудсорсінг використовується для вирішення самих різних завдань: одні компанії отримують у своєму розпорядженні пропозиції по вдосконаленню продукції або послуг, інші просять у професійних інтернет-спільнотах ідеї для створення нових товарів і способів їх продажу [7].

Гігантська енергія має вже кілька років перетворюється в процес «мережевого базікання» в ніщо, – оскільки на виході цих процесів – лише витрачені людьми час.

Однак ситуація стала змінюватися, коли, перш за все, деякі візйонери, а потім і все більше число людей стали розуміти, що «базікання» – далеко не єдиний новий мережевий феномен. І що мережа може стати новим унікальним джерелом «мережевих активістів», готових робити справу, а не впусту базікати.

Знову стало ясно, що крім «базіканців» в мережі можна знайти мільйони «мережевих активістів». Щоб знайти і мобілізувати їх, потрібно: перестати думати, що в мережі живуть лише «базіканці»; створити «лісницю підняття» для неавтономних людей; створити мережеві точки скріплення за конкретними «викликами» і конкретними справами [8].

Краудсорсінг – це:

- виконання роботи одного спеціаліста великою групою людей. Передача роботи від однієї людини групі людей у цьому випадку здійснюється у вигляді відкритого виклику;
- застосування принципів відкритого коду в областях, не пов'язаних з програмуванням;
- спосіб вирішення задач, виконання завдань за допомогою звернення до більшості чисельних організацій, частіше всього з використанням Інтернету;
- бізнес-модель, заснована на передачі певних заданих великій групі споживачів, як третя сторона. Використання Інтернету дозволяє організувати взаємодію та координацію споживачів просто і дешево, а також дозволяє розглянути завдання, які в епоху відсутності Інтернету було навіть важко представити. Краудсорсінг може приділяти значимість створенню продукту або послуги та посилити корисні зв'язки між споживачами та компанією;
- спосіб отримати шукані сервіси, ідеї та будь-які інші змістовні матеріали, звертаючись до великої групи людей, найчастіше з онлайн-спільнот, а не до штатних працівників або постачальників;
- аутсорсінг деяких робочих задач група людей, що діють незалежно від одного, і готові надавати свої послуги в обмін на досвід, визнання або невелику плату. Сьогоднішні роботодавці розуміють, що досягнення техніки дозволяють людям розвивати свої навички та таланти, не залишаючи будинку, тому використовують соціальні медіа та інтернет-форуми, які б запросили людей взяти участь у своїх проектах [6].

В даний час створені десятки сайтів, програмних комплексів, механізмів, що забезпечують можливість краудсорсінгу для виконання того чи іншого класу завдань. Деякі з платформ краудсорсінгу є незалежними, інші спонсоруються або створені брендами.

Найпопулярніші приклади краудсорсінгу в світі:

- Wikipedia – це енциклопедія, авторами якої стали тисячі користувачів Інтернету;
- «InnoCentive» – спеціалізація – проведення досліджень у різноманітних областях: від інженерії до менеджменту. Об'єднує більше 125000 дослідників, що пропонують свої рішення для конкретних компаній.
- «Amazon Mechanical Turk» – інтелектуальна біржа. Зацікавлені фірми та організації виставляють на наукове обговорення інтелектуальні завдання. Кожен може запропонувати власні рішення в розрахунок на винагороду;

- «Goldcorp» збрала більше 400 мегабайт даних геологорозвідки на своєму ділянці в штаті Онтаріо запропонувала приз у 575000 дол. тому, хто аналізує кращий спосіб ці дані та вказує місце розташування золоту. Учасники конкурсу вказали на 110 місць походження золоту на суму понад 3 млрд. дол. Приз виграла невелика австралійська консалтингова компанія «Фрактальна Графіка»;

- «Procter & Gamble» пропонує своїм споживачам стати учасниками виробничого процесу, поділяючись своїми ідеями на сайті InnoCentive (<http://www.innocentive.com>), пропонуючи в обмін більші грошові винагороди більше 160 тисячам «рішень»;

- «Muji» – японська меблева компанія через свій корпоративний сайт збирає нові радикальні ідеї для своїх виробів через базу, в яку входять близько півмільйона членів. Потім Муджі просить їх оцінити дизайни. Список найбільш популярних ідей передається професійним дизайнерам, які розробляють безпосередньо самі вироби.

- Hupios.com і OneBillionMinds.com – допомагають інтернет-користувачам знаходити ідеї в будь-якій сфері життя – від дизайну до наукової розробки;

- Redesignme.com генерує дизайнерські рішення;

- Ideabounty.com, Atizo.com, CrowdSpring.com і Spudaroo.com спеціалізуються на маркетингу та копіюванні;

- Intrade.com спеціалізується в області спільного прогнозування руху ринків;

- Clickworker.com пропонує пошук дешевої та творчої робочої сили;

- Topcoder.com – сайт, де відбувається спільна розробка програмного забезпечення.

Особливу увагу слід звернути і на досвід великих компаній, як Fiat, Starbucks та Vodafon. Ці бізнес-гіганти створили власні та цілком успішні об'єднання для обміну ідеями. Всі розміщені пропозиції каталогізуються і вивчаються інженерами компанії.

Поклонники Starbucks беруть участь у розробці нових рецептів кофе: на сайті Mystarbucksidea щоденно публікуються сотні пропозицій користувача, зауваження про дизайн інтер'єру та інше. Приємна ідея може взяти люба мережа кафе. Така способу утримання існуючих клієнтів більш сучасна, ніж ведення книг жалоб і пропозицій, в які рідко хто ходить.

Об'єкт розробки для Witology – платформа принципово нового типу, яка дозволяє виявляти ключові проблеми в складних проектах, знаходити і привернути їх до вирішення найбільш активних, компетентних та продуктивних спеціалістів будь-якої галузі з будь-якого краю світу за допомогою інтернет-технологій. Програмний продукт, виконаний Witology, має особливі алгоритми фільтрації «соціального шуму» на рівні ідей та людей (коли роблять сотні краудсорсерів, вони виконують масу ідей, коментарів, що формує так званий «соціальний шум»). Також були розроблені способи отримання синергії інтелектуальної потенціалу.

У існуючих системах просто відбирається ідея, отримавши вищий рейтинг. Вітологія ідеї формуються, покращуються, розвиваються і відбираються – зароджується процес інтелектуальної синергії.

Друге принципове відмінність від західних конкурентів – можливість вилучення так званих «прихованих знань». Вітологія пропонує користуватися умом власних співробітників, в головах яких приховано до 80 % знань, що представляють інтерес для топ-менеджменту. Перед співробітниками ставимо задачу, розбиваємо її на субзавдання і починається дискусія. Ноу-хау вітології в тому, як вести цю дискусію (для цього в компанії є штат спеціально навчених співробітників) і як вилучити з цієї дискусії правильне рішення. За допомогою складних алгоритмів, розроблених в Witology, правильне рішення допоможе знайти власну саму програму. Критерії відбору програми були задані в період розробки безпосередньо творцями проекту.

У краудсорсінгу є ряд недоліків:

- відмінні ідеї, здатні приносити колосальні вигоди компаніям, так і залишаються поглибленими під тисячі абсолютно недійсних пропозицій. Стандартний механізм голосування мало що може допомогти – часто може виграти не сама найкраща ідея, а та, у якої краще презентація. Найбільш популярні та ясні для більшості думок будуть завжди перемогти

найбільш перспективних, але не так тривіальних. Полягання тільки на голосування для визначення найкращих ідей не можна. Для оцінки пропозицій потрібно наймати спеціалістів.

– переключувати вибір і так званого «ефекту Матфія». Ідея, зайняла місце в першій п'ятці списку, відсортована по популярності, з величезною вірогідністю там і залишається. Люди читають саму популярність, а тому до небажаних ідей, хоча вони ефективні й геніальні, увага не доходить.

– низький КПІД колективної інтелектуальної діяльності: інтелектуальний рівень великої збірки не перевищує рівня самого дурного учасника [9].

Плюсом є те, що краудсорсінг дозволяє побачити існуючі проблеми з різних сторін за рахунок участі широких слоїв населення з різними особистісними та професійними знаннями. При цьому генеровані в процесі обговорення ідей та їх обговорення в загальному вигляді формується база ідей (біржі ідей, ідея банку), яка може бути використана організаторами такого спілкування як стартова площадка при розробці інновацій.

За результатами порівняння використання краудсорсінгову підходу в менеджменті промислових підприємств в Україні і на Заході слід укласти, що в вітчизняній економіці процес впровадження краудсорсінгу у систему інструментів і методів промислового підприємства тільки починається. На даному етапі на одну українську компанію, яка використовує крауд-технології, припадає 20–25 західних, які активно ними користуються. За поточними оцінками українські промислові компанії відстають від західних на 5–7 років і активно почнуть використовувати дані технології через цей проміжок часу, коли не будуть використовувати очевидно програшну в конкурентному плані.

Компанії, світові лідери у своїх індустріях, вже широко використовують краудсорсінговий підхід в управлінні власною діяльністю і розвитку бізнесу. Це відбувається тому, що впровадження краудсорсінгу дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги та посилити роботу різних внутрішніх систем.

В Україні краудсорсінг, безпосередньо використовується для вирішення бізнес-завдань, у тому числі, у промислових компаніях, не такий розвинений як інші напрями краудсорсінгу. Тим не менш, це найбільш важливий напрямок, що вимагає особливої уваги в контексті збільшення конкурентоспроможності українських промислових підприємств.

Технології та походи, які будуть розглянуті нижче, часто перегукуються між собою на різних платформах і відносяться до великого класу «управління ідеями», в поєднанні і при правильній організації один з одним вони дають більш високий результат для бізнесу.

1. Рішення завдань НДДКР.
2. Тестування промислових продуктів, що містять компоненти програмного забезпечення.
3. Пошук і підбір персоналу.
4. Залучення фінансування.
5. Коригування продуктової стратегії. Розробка і вдосконалення продуктів.
6. Пошук та вирішення організаційних проблем підприємства, оптимізація бізнес-процесів, впровадження концепцій «бережливе виробництво», «6 сигм» і т. д.
7. Розвиток внутрішньої комунікації та корпоративної культури.
8. Прогнозування поведінки ринків і подій, що впливають на промислове підприємство.
9. Розробка дизайну, логотипів, слоганів, реклами.
10. Маркетингові дослідження.

Напрямок подальших досліджень в області розвитку краудсорсінгу в Україні може стати аналіз впливу різних факторів на ефективність подібної діяльності, дослідження можливостей управління краудсорсінгом з точки зору концепції багатосторонніх ринків і багатосторонніх платформ.

Чи стане краудсорсінг новою формою відносин між організацією, працівниками та суспільством або спроститься до ефективного інструменту оптимізації діяльності організації. Ця можливість залежить від масштабів його використання.

Ще одне іноземне слово – краудрекрутинг. Технологія включає в себе системи пошуку, підбору та відбору тимчасового або постійного персоналу, в тому числі і для цілей формування кадрового резерву. В основі технології лежить даний підхід: у процесі реалізації

краудсорсінгових проектів частині користувачів пропонують найбільш розумні ідеї або показують високу ступінь мотивації і лояльності до компанії, якщо навчитися відстежувати і вимірювати даного роду активності та компетенції, можна підбирати новий персонал в компанію або формувати кадровий резерв.

Платформа дозволяє з'ясувати наступний перелік характеристик про кандидатів.

- Компетентність та професійні навички;
- Психотип людини;
- Вміння працювати в команді;
- Комунікабельність, вміння будувати і розвивати відносини;
- Креативність, схильність до творення і творчості;
- Системність мислення та вміння працювати з інформацією;
- Здатність до конструктивної критики;
- Особисті якості (уважність, посидючість, працьовитість, надійність) [10].

З нашої точки зору, саме рішення з питань ціноутворення на багатосторонніх краудсорсінгових платформах дозволить збільшити залучення можливих учасників використання новітніх технологій в менеджменті, але ця проблематика заслуговує окремого розгляду.

ВИСНОВКИ

Краудсорсінг – це інноваційний спосіб використовувати величезний людський потенціал при розробці нових продуктів та послуг, формування лояльності, вирішення проблем, реалізації інновацій та розвитку бізнес ідей. Дана технологія призначена давати кожній людині слово в прийнятті колективного рішення проблеми або завдання, поставленої керівництвом. Це шанс кожного бути вислуханим і внести свій внесок у розвиток спільної справи, на благо всієї країни або будь-якого підприємства.

В рамках підходу неінституціональної економіки чим інтенсивніше здійснюються певні відносини між економічними суб'єктами, тим більше їх транзакційні витрати і потреба в нормалізації практики. Чим більше вітчизняні компанії будуть використовувати краудсорсінг, чим сильніше персонал, клієнти, зацікавлена громадськість будуть залучені в краудсорсінгову діяльність, чим більший економічний ефект буде отриманий за рахунок їх рішень і пропозицій, тим швидше будуть стандартизуватися норми і правила відносин, що в підсумку призведе до зменшення їх витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brabham D. C. *Crowdsourcing as a model for problem solving : An introduction and cases* / D. C. Brabham // *Convergence*. – 2008. – № 14 (1). – P. 75–90.
2. Chen K. Y. *Predicting the future* / K. Y. Chen, L. Fine, B. Huberman // *Information Systems Frontiers*. – 2005. – Vol. 5, No. 1. Springer. – P. 47–61.
3. Corney J. R. *Outsourcing labour to the cloud* / J. R. Corney // *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. – 2009. – № 4 (4). – P. 294–313.
4. Ellis S. A. *History of collaboration, a future in crowdsourcing : Positive impacts of cooperation on British librarianship* / S. A. Ellis // *Libri*. – 2014. – № 64 (1). – P. 1–10.
5. Долженко Р. А. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России / Р. А. Долженко, А. В. Бакаленко // *Russian Management Journal*. – 2016. – № 3(14). – С. 77–102.
6. Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wikipedia.org> (04.2012).
7. Независимая газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2011-10-13/4_sberbank.html (04.2012).
8. Блог «Witology» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.blog.witology.com> (04.2012).
9. Энциклопедия Witology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wiki.witology.com> (04.2012).
10. Oficial'nyj blog rossijskogo kraudsorsing-provajdera kompanii Witology [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: http://witology.com/images/content/Kostrov_RIW.pdf (09.09.2014).