

УДК 331.103.6+001.895

Р.А. Долженко

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

В статье рассмотрены возможности использования и организации новых форм генерации инновационных идей в коммерческом банке – краудсорсинговых проектов. Изучен опыт коммерческих банков в этой области. С учетом перспектив развития краудсорсинга предложена новая форма организации коллективной инновационной деятельности – меритосорсинг, под которой понимается передача функций самым достойным, профессиональным работникам, объединенным во взаимодействующую сеть. Определены возможные формы коллективного взаимодействия, выделены требования к организации меритосорсинга.

Ключевые слова: инновации в организации, коллективная деятельность, краудсорсинг, меритосорсинг, мотивация участников краудсорсинга, инновационные площадки.

Введение

Постановка целей, соответствующих амбициям России, ее месту и роли в глобальной экономической системе, предполагает повсеместную трансформацию участников хозяйственной деятельности страны, соответствующую требованиям инновационной экономики. Сложившаяся отсталость механизмов организации труда, доходящая в отдельных аспектах до уровня деградации, не позволяет обеспечить решение приоритетных задач развития. Это обстоятельство определяет необходимость внедрения новых форм организации труда в компаниях, приведения возможностей использования рабочей силы в соответствие с мировыми тенденциями.

Ключевым критерием успеха трансформации отечественной экономики является внедрение моделей, обеспечивающих значительное и массовое использование научных знаний в производстве товаров и услуг в различных областях деятельности. Для этого необходимо вовлечь максимальное количество научно-образовательных и производственных сил в процессы генерации новых идей, определения перспективных направлений развития организаций. Поэтому представляется актуальным исследование возможностей использования и организации новых форм генерации инновационных идей в практике организаций.

В коммерческих банках данная задача является еще более актуальной, так как механизмы, применявшиеся традиционно в банковской системе, соответствовали совсем другим потребностям экономики. Смена парадигмы развития на инновационную не была обеспечена соответствующими изменениями в практике организации трудовой деятельности. Кредитная организация, с одной стороны, призвана выполнять ключевые функции в рамках государственной финансовой системы, с другой – является коммерческой организацией, стремящейся к максимизации прибыли. Меняется предмет банковской

деятельности, банковский продукт все больше приобретает форму информации, с коротким циклом воспроизводства. Постоянная трансформация потребностей реального сектора, обусловленная скоростью развития информационного общества, рост конкуренции со стороны отечественных и зарубежных конкурентов требуют от кредитной организации не менее быстрого изменения технологий, направленных на получение инновационного результата, сокращения издержек, развития продуктового ряда, максимального снижения риска, учета инноваций, которые могут значительно повлиять на потребности клиентов банков.

Именно банки за счет обеспеченности финансовыми ресурсами должны выполнять роль «локомотива внедрения инноваций» в деятельности отечественных компаний.

Некоторые коммерческие банки уже могут служить примером эффективной организации инноваций, например Сбербанк, Альфа-Банк, Банк ВТБ. В частности, Сбербанк стоит на пороге активного внедрения инновационных форм деятельности, которые не имеют аналогов не только в отечественной, но и в зарубежной практике. Речь идет об освоении данной кредитной организацией технологий краудсорсинга. Именно его использование и организация в коммерческих банках будут рассмотрены в данной статье, а также возможные перспективы развития этого глобального механизма деятельности в практике финансовых организаций.

Сущность краудсорсинга

В настоящее время во всем мире наблюдается рост интереса к возможностям коллективной сетевой деятельности, расширению экспертного сообщества, включению в него новых заинтересованных участников, обладающих своим взглядом на проблему, требующие решения. Развитие социальных сервисов привело к возникновению феноменов, которые называют по-разному: мудрость толпы, краудсорсинг, викиномика, общественная поддержка, паутина соучастия [1–5].

В основании этих феноменов лежит возможность привлечения широких масс к непосредственному участию в коллективном творчестве и принятии решений.

Спектр возможных направлений такого творчества охватывает как сравнительно простые действия, например сбор и повторное использование существующих знаний и контент-объектов (нормативных документов, ссылок и т.п.), так и гораздо более сложные задачи, которые могут быть реализованы в финансовой сфере.

Изобретатель самого слова «краудсорсинг», профессор Джефф Хауи, отметил, что «...нашел удачное слово в удачное время». «Когда я опубликовал статью «Рассвет краудсорсинга» в 2006 году, для журнала Wired, в Google, – пишет он, – было только пять упоминаний о том, что такое краудсорсинг. А спустя две недели после публикации в своих материалах термин использовали уже 700 тыс. человек» [6].

Краудсорсинг (crowdsourcing) – это неологизм, он соединяет в себе два англоязычных термина: crowd означает «толпа» и sourcing – «подбор ресур-

сов», условно можно перевести «толпа как ресурс». Краудсорсинг – это технология вовлечения через компьютерные сети множества людей для совместной деятельности, передачи определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты.

Согласно более широкому подходу краудсорсинг означает передачу задания, обычно выполняемого персоналом организации или внешним подрядчиком, неопределенной, как правило, большой группе людей в форме открытого предложения.

В современной литературе сложилось понимание краудсорсинга как целого «пучка» решений, основанных на привлечении усилий открытого сетевого сообщества к решению тех или иных задач. Направление, связанное с поиском в среде потребителей продукта предложений, которые могут улучшить его качество, принято называть краудстормингом (пример – Dell Ideastorm); действия, направленные на поиск людей и организаций, способных решить задачи, стоящие перед R&D отделами крупных корпораций, – краудкастингом (пример – Innocentive); деятельность, которая может быть осуществлена только усилиями открытого сетевого сообщества, – краудпроизводством (примеры – Wikipedia, Linux) [3].

Можно выделить следующие типы краудсорсинга:

По содержанию:

- Тип 1: направлен на поиск РЕШЕНИЯ поставленной бизнесом проблемы. Позволяет определить проблемные зоны процесса и найти пути их решения.

- Тип 2: направлен на СОЗДАНИЕ модели процесса, продукта/услуги на основе гипотезы, видения, концепции и т.п., представленной Заказчиком. Позволяет получить готовый к реализации проект.

- Тип 3: направлен на проведение ЭКСПЕРТИЗЫ документа/проекта/решения. Позволяет провести экспертизу проекта документа (исходная версия), внести необходимые изменения и сформировать итоговую версию.

По срокам проведения:

- Временный – в рамках которого перед краудсорсинговым сообществом ставится задача на определенный срок (до 3 месяцев).

- Постоянный – в рамках которого задача ставится на постоянной основе (применяется во внутреннем краудсорсинге). Используется в рамках профессиональных сообществ.

По аудитории:

- Внешний – проводится с участием сотрудников Банка, клиентов, партнеров и интернет-сообщества, с привлечением Компании-партнера.

- Внутренний – возможно участие только сотрудников Банка.

По ограничению участия:

- Закрытый – приглашаются конкретные участники в соответствии с критериями, определенными Заказчиком.

- Открытый – состав участников не ограничивается.

Эпоха сетевого интеллекта демонстрирует очень привлекательные перспективы. Речь идет не просто о создании технологических сетей, а о создании сетей между людьми с помощью технологий. Это не эпоха умных ма-

шин, а эпоха умных людей, которые объединены в сети, взаимодействуют друг с другом внутри их, могут объединять опыт, знания, творческие способности для создания прорывных решений в области развития и роста организации.

Подобный сетевой подход может быть применен и к бизнесу, более того, практически к любому аспекту человеческой деятельности – обучению, здравоохранению, работе, развлечениям и т.д. Ограниченность этого подхода проявляется, по словам одного из апологетов сетевых форм взаимодействия – Линуса Торвальдса, в том, «что никто и никогда не захочет самоорганизоваться для того, чтобы создать базу данных, потому что это слишком скучно... Сообщества будут успешны везде, за исключением небольших ниш, в которых будет сложно собрать достаточно большое сообщество» [1. С. 78].

Крупные кредитные организации, которые объединяют в своей структуре десятки тысяч работников, имеют выход в сеть Интернет, с помощью технологии краудсорсинга получают возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, которые в максимальном объеме могут удовлетворить потребности потребителей финансовых услуг.

Мотивация к участию в проектах, организованных по принципу краудсорсинга, гораздо сильнее, чем альтруизм или удовольствие. Она основана на самореализации, лидерстве, признании со стороны коллег, желании улучшить качество товаров, работ, услуг. Лучше всего сетевые форматы взаимодействия работают при наличии пяти условий:

1. Объектом работ является информация или культура, что снижает издержки по участию.
2. Задачи могут быть разбиты на крошечные куски так, чтобы отдельным людям было удобно работать над ними понемногу и независимо от других. Это делает затраты их времени и энергии минимальными по сравнению с преимуществами, получаемыми ими взамен.
3. Затраты на включение этих кусочков в конечный продукт, в том числе затраты на управление и контроль качества, должны быть низкими.
4. Совместная работа должна предполагать действующую систему оценки участников, наличие лидеров, способных направлять и управлять связями, а также интегрировать неравнозначные вклады участников.
5. Должны быть разработаны правила для сотрудничества, противодействия «халявщикам» и определения способов мотивации и координации коллективных действий в течение длительного периода времени.

Всем этим требованиям соответствует деятельность кредитной организации, а значит, краудсорсинг (как и практически любой формат сетевого взаимодействия) может и должен быть реализован в банке.

Настоящая ценность для кредитной организации, скрытая в ее персонале, заключается в способности организовать гибкие неструктурированные инновационные сети, чтобы направить их деятельность в нужное русло. С помощью гибких рассредоточенных сетей возможно инициировать создание инновации в самой организации, не обращаясь к помощи специализированных консалтинговых фирм.

Конечно же, как у любого процесса, у краудсорсинга есть целый ряд недостатков. Во-первых, прорывные идеи, способные принести колоссальные выгоды компаниям, могут остаться незамеченными в общем потоке абсолютно бесполезных предложений. Стандартный механизм голосований не решает эту проблему – зачастую может выиграть не самая лучшая идея, а та, у которой лучше «презентация» или большее количество голосов, которые могут быть накручены.

Самые популярные и понятные большинству идеи будут всегда доминировать над более перспективными и сложными. Для оценки предложений необходимо нанимать специалистов, это влечет за собой рост затрат на краудсорсинговый проект.

Во-вторых, искажает процесс выбора и так называемый «эффект Матфея». Люди читают самое популярное, и потому до непопулярных идей, пусть они эффективные, участники проекта могут не дойти.

В-третьих, коллективная интеллектуальная деятельность имеет низкий КПД. Ведь интеллектуальный уровень большого собрания не превышает уровня самого глупого его участника – крепость цепи определяется крепостью самого слабого звена.

В нашей стране к данным недостаткам добавляется еще несколько «национальных». Во-первых, в России краудсорсинг теряет главное преимущество – экономичность. Для поддержки популярности краудсорсингового ресурса на проект необходимо потратить сумму, сопоставимую со стоимостью выполнения аналогичного задания частным консалтинговым агентством. Во-вторых, в России практически нет платформ для обмена информацией. Чтобы запустить серьезный проект, нужны усилия очень грамотных специалистов и большие вложения. В-третьих, кадры внутри компании. Специалистов, способных эффективно организовать масштабный проект краудсорсинга, практически нет в России [6].

Рассмотрим конкретные примеры работы краудсорсинга в российских коммерческих банках ОАО «Сбербанк» и ОАО «Альфа-Банк», которые в настоящее время являются лидерами в области внедрения коллективных технологий взаимодействия. Это позволит показать масштаб и адаптивность использования краудсорсинга.

Возможности использования краудсорсинга в банковской деятельности

Эффективным способом организации коллективной деятельности персонала банка или его клиентов являются инновационные площадки. Подобные площадки не только предоставляют возможность распространять информацию о ведущихся разработках, но и развивать и реализовывать их, включая привлечение финансирования и организацию рабочих групп в рамках коллективного сотрудничества. Основной идеей создания подобных площадок является поддержка новых веб-технологий их же создателями.

Одним из первых примеров подобной площадки в коммерческом банке служит проект «Альфа-Идея» Альфа-Банка. Она отличалась тем, что была направлена на предложения, поступающие из внешней среды. Цель создания специализированной площадки состояла в том, чтобы собрать и систематизи-

ровать предложения клиентов, направленные на получение ими еще большего уровня комфорта при обслуживании в Альфа-Банке. Принцип работы ресурса прост: пользователи могут публиковать свои идеи по улучшению обслуживания, предложения по развитию продуктов и услуг Альфа-Банка и главное – обсуждать их с ответственными за выбранные темы специалистами банка и друг с другом в режиме онлайн.

По состоянию на 01.06.2012 г. на сайте проекта «Альфа-Идея» зарегистрировано 9 378 человек, из них до 2 794 пользователя – постоянные посетители, 58 пользователей являются представителями экспертной группы работников банка. За время существования проекта было оставлено 4 735 идей, из них принята в работу 171 идея, уже реализовано 78 идей.

Почти 60% предложений касается розничного направления деятельности банка, а именно работы дистанционных проектов банка — «Альфа-клик» и «Альфа-мобайл».

Для участников проекта действует бонусная система. Участники проекта накапливают баллы (так называемые альфа-бонусы) за предложенные идеи и значимое участие в обсуждениях. Минимальное число баллов (15 баллов) начисляется участнику просто за участие в анкетировании, максимальное (500 баллов) за идею, внедренную банком. Активное участие в дискуссиях также вознаграждается – каждый месяц определяются лучшие 5 участников дискуссий, им начисляется 50 баллов. Для того чтобы получить поощрение от банка, необходимо накопить более 2 000 баллов.

Сбербанк пошел несколько по другому пути, ориентиром для инноваций были выбраны предложения сотрудников, в 2009 г. была создана система «Биржа идей» Сбербанка. Эта система включает техническую платформу, с помощью которой каждый сотрудник банка имеет возможность предложить какую-либо инновационную идею, которая позволила бы улучшить работу банка, а также сотрудники могут рассмотреть и оценить предложенные идеи. На внутреннем портале любой сотрудник Сбербанка может зайти в «Биржу идей» и поместить там свою инновацию. После этого группа специально отобранных экспертов рассматривает эту инновацию. Авторы тех идей, которые будут признаны успешными и будут использованы в работе банка, получают вознаграждение, соответствующее 10% от будущего экономического эффекта от его внедрения.

Проект «Биржа идей» был запущен сначала на внутреннем банковском портале, а с 2011 г. и на внешнем портале для клиентов. На данный момент в системе «Биржа идей» зарегистрирована почти половина сотрудников, около 7% инноваций было внедрено за 2010 г., всего за 2009–2011 гг. было подано 86 тыс. заявок. Благодаря «Бирже идей» в 2011 г. Сбербанк сэкономил около 17 млрд руб. В 2010 г. удалось сэкономить 27,4 млрд рублей, авторы предложений, внедренных в бизнес-процессы, получили 8,1 млн руб. Победителям конкурса в рамках I инновационного форума в апреле 2011 г. было вручено вознаграждение в сумме 15 млн руб. В числе уже реализованных проектов – бесплатный Wi-Fi в некоторых отделениях банка, мониторинг прохождения документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах. Это –

конкретные предложения, достичь которых удалось благодаря использованию интеллекта сотрудников.

Другим направлением краудсорсинга, который применяется в данном банке, является поиск талантливых высокопотенциальных людей внутри банка – краудстаффинг. При помощи специальной оценки персонала осуществляется поиск самых талантливых сотрудников, чтобы продвигать их внутри организации. Все 20 тыс. менеджеров Сбербанка прошли аттестацию. В настоящее время Сбербанком открыт «Карьерный портал» – интернет-ресурс, представляющий собой профессиональное сообщество, интегрированное с социальными сетями. Любой пользователь, оказавшийся в социальных сетях, может попробовать себя в веб-тестах и веб-играх, размещенных на ресурсе, и стать потенциальным кандидатом на перспективные позиции в организации. Для разных категорий пользователей созданы информационные разделы, блоги, сообщества.

Сбербанк России реализовал осенью 2011 г. первый краудсорсинговый проект на территории Российской Федерации на площадке сайта www.sberbank.21.ru. Изначально для обсуждения интернет-пользователям были предложены три основные темы: «Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021». По этим темам экспертами проекта были созданы десятки направлений, сотни задач и тысячи решений.

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. 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 раз личных метрик, совокупность которых давала их итоговый рейтинг. Аналогичный проект был запущен и в 2012 г. по таким направлениям генерации идей, как:

а) 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.

б) 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 год, выполнение требований стандартов отчетности КСО.

в) Некредитные продукты – участникам проекта предлагалось проанализировать текущее предложение некредитных продуктов Сбербанка и разработать предложения по их улучшению и изменению.

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

Организация краудсорсинговых проектов в банковской деятельности

Практика показывает следующие существующие недостатки действующих систем генерации идей:

1. Неэффективный сбор идей: большое количество поступающих идей, низкое качество, отсутствие целей.

Как результат в Сбербанке на «Бирже идей» за период 2009–2011 гг. зарегистрировано 86 000 идей, 20% из них ожидает рассмотрения. В Альфа-Банке из общего числа зарегистрированных идей на «Альфа-Идее» лишь 1,45% идей реализовано.

2. Неэффективная процедура отбора и одобрения: необходимость экспертизы 100% идей, длительные сроки экспертизы, высокие трудозатраты, неэффективная процедура «фильтрации».

В итоге в Сбербанке из 10 400 идей, переданных на внедрение, 52% идей отклонено, только 10% идей было рассмотрено в срок. В Альфа-Банке из 171 идеи, принятой в работу, реализовано лишь 78 (46%).

3. Неэффективное внедрение: низкая заинтересованность бизнеса, недостаток ресурсов для внедрения, неудовлетворенность сотрудников.

В Сбербанке 7 500 идей было внедрено, 80% из них ожидало внедрения более 1 года.

Таким образом, в числе узких мест действующей системы можно отметить:

- отбор и оценку поступающих идей;
- длительное внедрение.

Для того чтобы качественно улучшить модели работы с идеями, необходимы принципиально новые подходы к отбору и оценке идей в рамках идеи краудсорсинга:

- Ставить задачу/проблему к решению должен бизнес и (или) потребитель.
- Работа над решениями должна быть организована в командах.
- Должны быть выстроены новые принципы мотивации авторов идей – переход от мотивации участника к мотивации команды.
- Должно быть создано экспертное профессиональное сообщество по направлениям деятельности.
- Должны быть обеспечены эффективные коммуникации между участниками при поиске решения.
- Отбор идей должен осуществляться силами участников сообщества.
- Должны использоваться механизмы фильтрации идей по рейтингу (путем голосования участниками сообщества).
- Усилия должны концентрироваться на лучших решениях.
- Число активных участников должно быть максимально.

Все эти принципы могут быть реализованы в рамках новой модели коллективного взаимодействия, которую можно обозначить как **меритосорсинг** (меритус – достойный, сорсинг – подбор ресурсов), т.е. подход к генерации идей и поиску решений силами профессиональных сообществ, основанный на особой методологии и специальных технологиях, направленный на разви-

тие действующих и новых продуктов и услуг, улучшение жизни сотрудников, клиентов и общества в целом.

Меритосорсинг предполагает передачу функций самым достойным, профессиональным работникам, объединенным во взаимодействующую сеть. Данный подход подразумевает построение четкой системы отбора лучших среди профессионалов, внедрение системы рейтингов индивидуальной активности, особую мотивацию участников, так как на первый план выходит высшая ступень мотивации работников – через самореализацию, самосовершенствование, создание соответствующей ИТ-платформы. В качестве ИТ-платформы могут выступать специально созданные площадки на базе наиболее распространенных социальных сетей (www.facebook.com, www.vk.com, www.yammer.com и др.).

Внедрение системы меритосорсинга позволит достичь следующих целей:

В работе с клиентами:

- Учитывать требования клиентов при разработке продуктов и услуг.
- Повысить лояльность клиентов.

В сфере финансовых результатов:

- Повысить доходы.
- Сократить расходы.

В области совершенствования процессов:

- Внедрить эффективный инструмент для оптимизации.
- Сократить время поиска решения проблемы.

В области изменения организационной культуры сотрудников:

- Сформировать корпоративную культуру сотрудничества.
- Дать возможности для профессионального развития и личностного роста.
- Сформировать сообщества профессионалов.

В рамках системы меритосорсинга могут решаться следующие виды проектов:

1-й вид проекта: «От проблемы к лучшему решению» (рис. 1)

В рамках данного вида проекта реализуется оптимизация существующего процесса (РЕШЕНИЕ). Он наиболее оптимален для поиска лучшего/наиболее действенного оптимизационного решения. Для него характерны следующие особенности:

- Необходим список заранее выявленных проблем.
- Результат не предопределен (могут возникать идеи вне темы проекта).
- Продолжительность 2–3 месяца.
- Строго определенная последовательность этапов проекта.
- Необходима строгая модерация.
- Возможна реализация широким кругом участников.

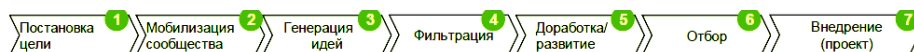


Рис. 1. Последовательность этапов при реализации проекта 1-го вида

2-й вид проекта: «От гипотезы к конкретному результату» (рис. 2)

В рамках данного вида проекта реализуется разработка нового продукта/услуги/процесса (СОЗДАНИЕ). Данный проект целесообразен при разра-

ботке документа, модели процесса и т.п. Для него характерны следующие особенности:

- Для работы необходимо общее описание гипотезы, идеи, концепции.
- Предсказуемый, но не predetermined результат.
- Продолжительность 1,5–2 месяца.
- Ограниченный круг участников.
- Высокая нагрузка на участников.
- Желательна строгая модерация.
- Требуется активное взаимодействие между участниками.
- Необходим специальный отбор участников (по уровню компетенций).

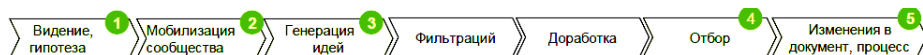


Рис. 2. Последовательность этапов при реализации проекта 2-го вида

3-й вид проекта: «От проекта к итоговой версии» (рис. 3)

В рамках данного вида проекта реализуется совместное написание документов (ЭКСПЕРТИЗА). Он наиболее оптимален для экспертизы решения/концепции/проекта документа. Для него характерны следующие особенности:

- Для работы необходим разработанный проект документа/решения.
- Хорошо предсказуемый результат.
- Продолжительность 1–1,5 месяца.
- Ограниченный круг профессиональных участников.
- Умеренная модерация.
- Критически зависит от уровня квалификации участников.

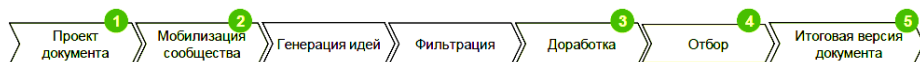


Рис. 3. Последовательность этапов при реализации проекта 3-го вида

Примерные расходы на полноценную реализацию проекта приведены в таблице.

Расходы на реализацию проектов в рамках меритосорсинга

Услуги	Виды проектов меритосорсинга		
	Вид 1	Вид 2	Вид 3
ИТ-платформа (в год)	\$787 тыс. 27,15 млн руб.		\$35 тыс. 1 млн руб.
Техническая и организационная поддержка + методология	\$150 тыс. 4,35 млн руб. (за проект)		\$35 тыс. 1 млн руб. (в месяц)
Всего	\$3,65 млн 107 млн руб. (18 проектов в год)		\$450 тыс. 13 млн руб. (количество проектов не ограничено)

Таким образом, по приблизительным оценкам, внедрение меритосорсинга в крупной компании может обойтись в сумму от 13 до 120 млн руб., в зави-

симости от вида проекта, эффект от внедрения не поддается оценке в силу масштабности возможных идей.

Процедура завершения проекта в рамках меритосорсинга включает: фиксацию и сохранение знаний, обеспечение обратной связи участникам, проведение завершающего мероприятия лицом к лицу (при необходимости), награждение победителей.

Заключение

Один человек может дать ограниченное количество идей, краудсорсинг как механизм функционирования коллективного разума может обеспечить организацию неограниченного количества идей, однако следует помнить, что Идеи становятся Решениями только, если они внедряются. Важно не столько сгенерировать идею, сколько реализовать ее, превратить в инновацию и готовый банковский продукт. За технологиями коллективного взаимодействия будущее, но если краудсорсинг – это начало, то меритосорсинг – это продолжение.

Литература

1. *Танскотт Д., Виллиамс А.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009. 392 с.
2. *Williams A.D. & Tapscott D.* Macrowikinomics: Rebooting Business and the World. Portfolio Hardcover, 2010.
3. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Crown Publishing Group, 2009.
4. *Шуровьески Д.* Мудрость толпы. М.: Вильямс, 2007. 304 с.
5. *Howe J.* The Rise of Crowdsourcing [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (дата обращения: 01.05.2012).
6. *Мусорина В.* Коллективный разум // Прямые инвестиции. 2011. № 11 (115). С. 50–53.
7. *Мусорина В.* Гений в толпе // Прямые инвестиции. 2011. № 12 (116). С. 6–11.
8. *Патаракин Е.Д.* Культура 2.0 – совместное творчество и совместное исследование // Образовательные технологии и общество (Educational Technology & Society). 2010. № 2. С. 302–315.