

ИННОВАЦИЯ МОДЕЛИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ «КРАУДСОРСИНГ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕВЫХ ПЛАТФОРМ

ДЭН БЭЙКЕР

Пенсильванский университет, Филадельфия, США

Описывается новая технология менеджмента инноваций, основанная на привлечении к генерированию идей по решению проблемы организации творческого потенциала людей вовне организации с помощью социальных сетей связи.

***Ключевые слова:** аутсорсинг, коллективный интеллект, социальные сети, открытые инновации, идеализированное проектирование.*

ВВЕДЕНИЕ

На стенах офисов калифорнийской компании IDEO, выполняющей проектирование и дизайн продукции, висит плакат со знаменитым высказыванием Генри Форда, основателя автомобильной корпорации *Форд Мотор Компани*: «Если бы я спросил у моих будущих потребителей, чего они хотят, они ответили бы, что хотят, чтобы лошади бегали быстрее». Таков был образ мышления, преобладающий в XX в., изымавший инновации из сферы «простых людей» и относящий их исключительно к компетенции «творческих работников» – инженеров, учёных и предпринимателей-провидцев. Но в последнее время компании во всех производительных отраслях начали преобразовываться из организаций иерархических, действующих на основе административно-командных принципов, в организации с самоуправляющимися подразделениями, где традиционные вертикали власти становятся менее существенными.

Эти новые, прогрессивные организации делают акцент на менеджменте «снизу вверх», который предоставляет работникам всех уровней возможность вкладывать свой опыт и знания в управление организацией. В ходе происходящего перехода от экономики, основанной на преобразовании материальных и энергетических ресурсов, к экономике, основанной на знаниях, эти компании снижают внимание к физическим активам и усиливают роль знаний как главного ресурса для своего роста и развития.

Новым шагом в этой эволюции стало появление компаний, раздвинувших границы поиска инноваций за пределы собственных стен и вступивших в диалоги с разнообразными источниками идей, включая потребителей, партнёров и даже конкурентов. Генри Чезброу (Henry Chesbrough) предложил [4] использовать для описания этой новой модели термин «открытая инновация» (open innovation), а Келли (Kelley) [9] определил её как «парадигму, предполагающую, что фирмы могут и должны использовать чужие идеи и внешние и внутренние пути к рынку в усилиях совершенствовать свои технологии». Один популярный способ сбора идей из внешних источников состоит в использовании «краудсорсинга»*, при котором осуществляется сбор и отбор идей с помощью средств Интернета, таких как блоги, википедия, структурированные базы знаний и пр.

Данная статья начинается с рассмотрения возможностей и требований, возникающих в связи с открытой инновацией и краудсорсингом. Затем описываются некоторые теории, рассматривающие коллективное мышление и пригодность использования веб-технологий в качестве приводных ремней для осуществления инноваций в компаниях. В заключение рассматривается, как можно осуществить краудсорсинг для коллективной инновации модели бизнеса в процессе идеализированного проектирования с помощью социальных медиа-средств.

ИННОВАЦИИ ЧЕРЕЗ КРАУДСОРСИНГ

Краудсорсинг является способом привлечения коллективного разума разнообразных индивидов к решению проблемы организации, достижению её продуктивных целей. Этот термин был пущен в оборот Джеффом Хоувом (Jeff Howe) в журнале *Wired* 2006 г., чтобы «описать новую модель бизнеса, использующего творческие возможности распределённых в веб-сети людей путём открытого призыва их к внесению предложений». Хоув [5] так описывает эту модель: «*Краудсорсинг является актом компании или учреждения по передаче некоторой функции, ранее выпол-*

*) crowdsourcing, – английский термин, означающий «использование множества сторонних людей в качестве ресурса для выполнения некоторой работы для организации». – Прим. переводчика.

являющейся своими сотрудниками, внешнему исполнителю, являющемуся неопределённым (и обычно весьма многочисленным) множеством людей в сети, в форме открытого призыва... Важной предпосылкой является использование формата открытого обращения к обширной сети потенциальных исполнителей».

Уже многие организации эффективно используют краудсорсинг для получения доходов за счёт предложения рынку инновационных товаров и услуг, созданных коллективными творческими усилиями. Например, компания *Threadless.com* использует краудсорсинг для проектирования рисунка на майках-полурукавках (T-shirts), которые затем неплохо раскупаются. Присоединившиеся к этому сообществу могут предлагать свои проекты, голосовать при отборе вариантов к производству, беседовать с остальными участниками, покупать майки, спроектированные другими. Если пользователь решил присоединиться к процессу дизайна, он скачивает шаблон, использует программное обеспечение для дизайна типа *Adobe Illustrator* и высылает готовый рисунок. Все пользователи могут оценивать и критиковать внесённые проекты, и, в конце концов, еженедельно выбирают «победителей», которым выплачивается 12 500 долларов, плюс 500 долларов при каждой допечатке тиража майки. При этом *Threadless.com* является обладателем прав на дизайн и получает значительный доход от продаж. Хоув сообщает, что в 2006 г. *Threadless.com* продавал ежемесячно по 60 000 маек, с маржой в 35 % и доходом в 18 млн долл. Сегодня, на 10-м году бизнеса, *Threadless.com* расширился в международном масштабе, опубликовав свой сайт на 4 языках, и осуществляет заметный рост по всем меркам, включая трафик, наличие уникальных пользователей, и доходность.

Идея коллективного интеллекта используется также для совершенствования работы отделов исследований и разработок в больших, признанных компаниях, – в виде процесса, известного под названием «открытая инновация». Многие из таких организаций поняли, что вне стен их корпоративных зданий находится больше экспертов, чем внутри них. В самом деле, с 1970 по 1992 г. процент патентов, полученных малыми фирмами и отдельными изобретателями, вырос с 5 % до 20 %. В результате многие корпорации стали всё чаще прибегать к внешним источникам инноваций, подпитывая и дополняя собственные усилия по опытно-конструкторским разработкам.

Чесброу [4] пишет, что «открытые инновации вдохновляют компании, вместо того, чтобы ограничиваться инновациями на единственной тропе к рынку, осуществлять модель бизнеса, наиболее подходящую для коммерциализации новых предложений, – либо уже существующих внутри фирмы, либо требующих их поиска через внешние лицензии, партнёрство или венчурное предприятие».

Поразительным примером открытой инновации является компания *InnoCentive*, которая была создана фармацевтической фирмой *Eli Lilly* как экспериментальное исследовательское предприятие. *InnoCentive* предоставляет ищущим компаниям возможность предложить своему сообществу экспертов денежное вознаграждение за внешние инновации. Когда крупные компании – Procter & Gamble, BASF и другие – сталкивались с исследовательской проблемой, они могли получить доступ к глобальной сети *InnoCentive*, охватывающей более 100 000 экспертов, предлагающих решение в надежде стать победителем.

Гарвардский профессор Карим Лахани (Karim Lakhani) провёл исследование [10] результативности сбора идей в столь обширном множестве экспертов, изучив судьбу 166 проблем, предложенных *InnoCentive*-сообществу. Поразительно, что 29,5 % этих проблем были успешно решены, и победители затратили на это всего (в среднем) 74 часа, в отличие от 6 до 24 месяцев, безуспешно потраченных до этого самими компаниями-заказчиками. «Шансы на успех за пределами своей компетенции не только реально возрастают», – пишет он о математике, занявшемся химией, или биологе, заглянувшем в физику, – «но чем дальше проблема от его специальности, тем больше вероятность успеха. Это весьма далеко от интуитивно ожидаемого результата». И это ещё раз указывает на факт, что вне пределов компании существует больше экспертов, чем внутри неё, и что привлечение их свежего видения часто приводит к инновационным решениям. Более 10 лет назад Леви (Levy) [11] предвидел большие перспективы расширения сетевого характера нашего информационного общества в подключении к коллективному интеллекту множества пользователей. Он писал: «Стало невозможным ограничить знание и его развитие только внутри касты специалистов. Наши житейские знания, умения и способности начинают признаваться главными источниками богатства. Тогда как будут использоваться наши новые средства коммуникаций? Самой общественно полезной целью, несомненно, станет создание средств объединения наших умственных способностей для создания коллективного интеллекта и воображения».

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Одна за другой успешные компании разных отраслей всё чаще осуществляют инновации в своей деятельности. Этим объясняется, почему недавнее обследование IBM 765 менеджеров высшего уровня показало, что инновация модели бизнеса является для них первоочередной задачей [12]. Если у организации нет гениального предпринимателя или лидера, главным вызовом и возможностью для современного бизнеса становится

использование процесса открытой инновации, который позволяет подключить творческий потенциал стейкхолдеров организации к созданию успешной модели бизнеса. Традиционные представления об инновациях, основанные исключительно на работе «творческих личностей», как правило, в исследовательских и конструкторских отделах, заменяются открытыми инновациями.

Одной из наиболее мощных технологий открытой инновации является идеализированное проектирование. Созданное Расселом Л. Акоффом [1] первоначально для осуществления внутреннего планирования в корпорации идеализированное проектное мышление стало использоваться для выявления возможностей. Становится очевидным, что хотя инспирированные открытия часто совершаются талантливыми индивидами, гораздо чаще решения создаются планирующей командой. Объединённый интеллект членов группы, часто представляющих различные специальности, может создать интеллектуальную атмосферу, в которой возникают поистине новые идеи. Важно создать такую комбинацию разнообразных экспертов, чьи опыт и знания могут быть сфокусированы на проблеме. Это условие осуществляется путём сочетания ряда факторов, таких как состав участников, средства и методы общения, модераторы (facilitators, организаторы и координаторы процесса), каталитический эффект самого процесса интерактивного планирования. Результат процесса партисипативного интерактивного планирования может также зависеть от специфических особенностей рассматриваемой социальной системы. Однако, несмотря на специфику каждого вмешательства и особенности рассматриваемой системы, ряд процессов идеализированного проектирования носит универсальный характер, способствующий успеху в любых его применениях. Целью инновации модели бизнеса является организация процесса, определяющего оптимальные стратегические направления и побуждающего стейкхолдеров вносить вклад в успешную реализацию стратегии. Организация, имеющая верную стратегию, но не способная привести её в действие, не может добиться успеха. Но и организация, эффективно осуществляющая неверную стратегию, тоже обречена.

Методология интерактивного планирования [13] основана на холистическом мировоззрении, предполагающем, что организация является многоцелевой системой и что процесс планирования должен учитывать цели всех стейкхолдеров, включая работников, пользователей, партнёров, менеджеров, членов совета директоров и общество. Процесс планирования должен учесть все различные цели и предложить подход к преодолению различий, неизбежных в многоцелевой системе, через компромиссы.

Любая организация состоит из ряда взаимосвязанных частей, и любое их подмножество связано с любым другим подмножеством. Это означа-

ет, что организация в целом обладает системными свойствами, которых нет ни у одной из её частей или их подмножеств. Главной трудностью создания модели бизнеса является согласование интересов целеполагающих частей (людей) между собой и с целью системы. Современная среда бизнеса становится всё более сложной и неопределённой. Потребности общества и интересы потребителей быстро меняются, и от организации требуется адаптироваться ко всем ускоряющимся изменениям. В такой среде трудно предсказывать будущее. Интерактивное планирование является методологией, не требующей предсказывать. Оно выделяет в стратегии предположения и преобразует их в возможности и объекты для планирования возможных вариантов.

Предсказания связаны с вероятностями, а предположения – с возможностями. Поэтому в данной среде любой метод планирования, основанный на точности предсказания, менее надёжен. А идентификация предположений позволяет оценивать их реализуемость по ходу изменений среды. В отличие от типичной консалтинговой модели, основанной на «экспертных» мнениях и произвольных целях, интерактивное планирование основано на подходе «снизу вверх», эффективном и по цели, и по средствам её достижения. В течение нескольких месяцев используя онлайн-средства общения (Web 2.0), стейкхолдеры вырабатывают совместное видение будущего организации, новую модель бизнеса и осуществимые стратегии. В ходе этого процесса они убеждаются, что могут выработать своё идеализированное видение будущего, зависящее от того, что они делают сейчас. В результате такой подход ведёт не только к оформлению модели бизнеса, но и к новому пониманию природы организации, создаваемой ими самими.

Интерактивное планирование было успешно применено в сотнях организаций, включая крупные корпорации, фирмы малого бизнеса, правительственные органы и неприбыльные организации.

ДОСТОИНСТВА МЕТОДОЛОГИИ ИНТЕРАКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ:

1. Предоставляет стейкхолдерам возможность самим творить своё будущее.
2. Привлекает к участию в планировании всех стейкхолдеров, включая пользователей продукта организации, её работников, представителей местного сообщества, руководителей организации, членов её совета директоров, стратегических партнёров и др.
3. Предполагает предложение многих альтернатив вырабатываемого решения. Это ведёт к консенсусу относительно видения, обогащает процесс и порождает согласие между стейкхолдерами.

4. Рассматривает как все подсистемы организации, так и системы окружающей среды (холистический, целостный подход).

5. Позволяет, благодаря участию внешних и внутренних стейкхолдеров, выявить элементы будущей системы, которые уже существуют где-то, что ускоряет эффективность планирования.

6. Усиливает влияние потребителей и работников, повышает лояльность, мораль и производительность работников.

7. Увеличивает число стейкхолдеров, принимающих участие в планировании.

8. Делает организацию проактивной.

9. Поощряет творчество и нестандартное мышление, что ведёт к появлению сильных идей.

10. Облегчает воплощение плана благодаря вовлечённости всех стейкхолдеров в планирование.

11. Обеспечивает гибкость и применимость для различных целей.

ПРОЦЕСС

Участники интерактивного планирования используют проектное мышление, чтобы «растворить» систему проблем, изменяя саму природу организации или изменяя окружающую среду до полной ликвидации проблем [14]. Идеализированный план является проектом желаемого будущего и способов его осуществления. Ниже представлено описание процесса интерактивного планирования, адаптированное к случаю открытой инновации – краудсорсинга с использованием социальных сетевых платформ.

ПОДГОТОВКА

1. Создать «Команду модераторов процесса», состоящую из внутреннего и внешнего консультантов. Эта команда отвечает за организацию процесса планирования и управление взаимодействиями между его участниками. Команда работает, общаясь виртуально, инициирует выполнение стейкхолдерами очередных этапов процесса, определяет практические ограничения и требуемые результаты каждого этапа. Миссией команды является достижение консенсуса, создание результативного обмена мнениями между всеми участниками.

2. Создать «Пространство обучения» – виртуальный центр проектирования, поддерживающий взаимопонимание и организацию процесса интерактивного планирования. Социальная компьютерная платформа позволит накапливать новые знания и понимание на основе наблюдений реальности, обсуждений и социализации.

Пространство обучения даёт участникам возможность:

а) создать общую базу знаний,

- б) накапливать общий результат,
- в) отрегулировать организационные расхождения,
- г) выработать общий язык,
- д) выработать у каждого имидж «обучающегося представителя» организации.

3. Создать «Команду формулирования проблемного месива». Эта команда состоит из внутренних лидеров организации. Поскольку восходящие звёзды жизненно заинтересованы в выживании организации и отлично знают её работу, им известны и все её недостатки. Вместе они должны охватывать все главные области функционирования, чтобы представить ключевые данные, информацию и знания, необходимые для описания существующего (неудовлетворительного) состояния организации.

4. Образовать «Управляющий комитет». В этот комитет должны войти высшие менеджеры организации и лица, определяющие её политику. Комитету предстоит утвердить выработанные новые стратегические направления и выделить ресурсы для успешного осуществления принятых решений.

5. Создать «Основную проектную группу». Проектная группа отличается от команды, формулирующей проблемное месиво. В неё должны войти все стейкхолдеры (или их лучшие представители), включая работников организации, пользователей (существующих и потенциальных), поставщиков и других партнёров. Эти внешние эксперты привносят свой богатый опыт в процесс проектирования, подобно тому, что наблюдается в успехе компании *InnoCentive*. Поэтому Управляющий комитет должен дать Проектной группе право нестандартного мышления и принятия ключевых решений.

Замечание: Одной из главных причин того, чтобы Группа формулирования проблемного месива и Основная проектная группа работали отдельно, является необходимость направить усилия проектной группы не на попытки исправлять недостатки существующей системы, а на проектирование новой системы взамен старой.

ОРИЕНТАЦИЯ

Необходимо провести серию онлайн-овых мультимедийных занятий со всеми участниками для ориентации их на системность как парадигму мышления и не на интерактивное планирование как методологию проектирования.

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Вся необходимая для проектирования информация имеется только у самих существенных участников проблемной ситуации: партнёров, ра-

ботников, менеджеров, членов совета и других стейкхолдеров организации. У них и придётся собирать эту информацию, чтобы учесть их различные точки зрения на ситуацию, их нужды и желания. Это существенно отличается от традиционных маркетинговых исследований, когда стейкхолдеров (включая потребителей услуг и организации-партнёры) просят сформулировать их желания и потребности. При данном же подходе стейкхолдеры будут вовлечены в творческое проектирование целиком новой системы. Это принципиально отличается и от метода фокусных групп, при котором участникам предлагается отреагировать на заранее подготовленные, почти полностью завершённые варианты.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМНОГО МЕСИВА

Цель данного этапа – определить, как организация потерпит крах, если будет продолжать действовать по-прежнему, т.е. не станет адаптироваться к предвидимым изменениям в окружающей среде. Внутренняя «Команда формулирования проблемного месива» будет выполнять эту работу, используя средства социальной сети, как было описано выше. Продолжительность всей работы обычно не превышает четырёх месяцев.

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

На этом этапе определяется, какой должна стать организация, и определяются расхождения между этим видением и существующей реальностью. Остальной процесс планирования направлен на поиск того, как ликвидировать или уменьшить эти расхождения. «Основная плановая группа» будет проектировать идеализированную модель бизнеса, основываясь на результатах работы плановых сессий стейкхолдеров. Её работа будет выполняться в совместной онлайн-среде, а взаимодействие участников обеспечивается «Командой модераторов процесса». Важно отметить, что требования к новой системе состоят в определениях свойств, которыми должна обладать, по мнению проектировщиков, идеализирована организация.

Проект также определяет, *как* эти свойства должны быть реализованы. Например, семья, решившая построить дом, может определить, сколько и каких комнат должно быть в доме, число этажей в нём, его архитектурный стиль, и максимальную стоимость его строительства. Нанимаемый ими архитектор делает проект, в котором описано, как эти требования должны быть реализованы. Иначе говоря, требования являются целями, а проект является перечнем инструкций, как осуществить эти цели.

ФОКУСНАЯ ГРУППА

По завершении «Основной проектной группой» идеализированного проектирования стейкхолдеров просят отреагировать на проект, оценив, насколько он отвечает их требованиям в заданных сценариях.

АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ

Когда будут представлены результаты работы группы по формулированию проблемного месива и проектных групп, производится анализ расхождений между ними. Процесс анализа расхождений направляется командой модераторов в соучастной манере, создающей консенсус относительно принимаемых решений.

ПЛАНИРОВАНИЕ СРЕДСТВ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА

Задачей этого этапа является определение того, что должно быть сделано для устранения или уменьшения расхождений; определяются операции, практики, проекты, программы и политики, которые надлежит осуществлять.

Важно подчеркнуть, что интерактивное планирование резко сокращает работу по оценке реализуемости, поскольку оно не порождает альтернативных вариантов действий. Вместо этого стейкхолдеры избрывают наилучший вариант. Результаты рабочих обсуждений по оцениванию могут потребовать ряда изменений и модификаций, прежде чем приступить к планированию средств. На этой стадии большинство признаков и концепций идеализированного проекта преобразуется в ряд существенных предложений. Эти рекомендации, вместе с соответствующими бизнес-планами, будут представлены Управляющему комитету для окончательного рассмотрения перед тем, как приступить к их реализации.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ

На этом этапе определяется, сколько потребуется ресурсов каждого вида для осуществления выбранных способов действий – оборудования, материалов, энергии, услуг, персонала, финансов, информации разных типов.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ

На этой стадии определяется, что, кто и когда должен делать для осуществления проекта.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОНТРОЛЯ

На этой фазе определяется, как следует осуществлять мониторинг данных предписаний и сроков выполнения работ, и как действовать в случаях срыва графиков.

ИТОГОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

«Команда модераторов» будет ответственной за осуществление анализа результатов работы всех групп и создание важных итоговых документов:

- 1) опорный сценарий,
- 2) идеализированный проект,
- 3) описание модели бизнеса.

МОДЕРАТОРЫ

Онлайн-координаторы взаимодействий между участниками играют важную роль в процессе интерактивного планирования. Они осуществляют планирование процесса и управление его ходом, предоставляя членам всех групп возможность сосредоточиться на содержательной стороне работы. Ведущий модератор помогает им «выражать невыразимое и вообразить невообразимое», иначе говоря, побуждает их к нестандартному мышлению. Путём постановки «дурацких» вопросов онлайн-сообществу лидер может обнажить и подвергнуть сомнению априорные предположения, которые заложены так глубоко в культуре, что даже не осознаются самими членами групп. Кроме того, лидер может помогать управлять происходящим онлайн-процессом групповой динамики и усиливать эффективность дебатов. С другой стороны, важно, что команды не отдают модератору право мыслить, синтезировать и творить. И при сильном лидере команды могут самостоятельно приходиться к сознательным выводам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный организационный климат характеризуется увеличением темпов изменений, возрастанием сложности и неопределённости – условиями, которые делают трудным планирование будущего. Однако, хотя мы все находимся в одной окружающей среде, наше восприятие и реакция часто весьма индивидуальны. Интерактивное планирование является проверенным на практике процессом объединения стейкхолдеров вокруг создания идеализированной стратегии для организации. Интерактивные плановики считают, что будущее можно создавать и что оно зависит от того, что мы станем делать сейчас. При таком планировании самым важ-

ным результатом является не план, а сам процесс планирования. Участники решают проблему, изменяя либо природу системы-проблемоносителя, либо изменяя её окружающую среду таким образом, что проблема исчезает полностью. Идеализация направлена на проектирование желаемого будущего и изобретение способов его осуществления. Эта методология нацеливает участников на коллективное сотрудничество в проектировании идеальной системы при фундаментальном предположении, что новая модель бизнеса не будет подчинена ограничениям старой модели. Целью этого является освободить участников от соблазна заняться только устранением недостатков существующей системы. Вместо этого им предлагается проявить как можно больше творчества, предлагать нестандартные идеи, ведущие к инновации. Идеализированная система должна быть физически реализуемой, операционно жизнеспособной, способной быстро обучаться и адаптироваться.

Инновации двигают нашу экономику. Без них у нас бы не было ноутбуков, химиотерапевтических лекарств, мобильных телефонов и множества жизненно важных технологий. Откуда эти идеи берутся? Ответить не просто, поскольку вокруг нас витают хорошие и плохие идеи. Процесс выявления, обогащения и реализации наилучших идей – вот что превращает компанию в инновационную суперзвезду. Возделенная цель таких компаний – «поймать молнию» неким способом, наверняка ведущим к инновации. Краудсорсинг и открытая инновация обладают большим потенциалом в сфере инновации модели бизнеса, если их сделать частью процесса интерактивного планирования, разработанного Акоффом [15] и адаптированного в данной работе для использования в качестве платформы открытой инновации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ackoff Russell L., Magidson Jason, Addison Herbert J.* Idealized Design. Pearson P T R, 2006. (Русский перевод: Р.Л.Акофф, Дж. Магидсон, Г. Дж. Эдисон. Идеализированное проектирование. Днепропетровск: Изд. Баланс Бизнес Букс, 2007).
2. *Bhide Amar.* Innovation in America: A Gathering Storm? // *The Economist.* November 22, 2008.
3. *Brabham D.C.* Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases // *Convergence* 14, no. 1 (2008): 75.
4. *Chesbrough Henry William.* Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from chnology. First Trade Paper Edition. Harvard Business Press, 2005.
5. *Howe Jeff.* Crowdsourcing: A Definition // *Blog. Crowdsourcing,* June 2, 2006. http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html.

6. *Howe J.* The Rise of Crowdsourcing // *Wired Magazine* 14, no. 6 (2006): 1–4.
7. *Kamenetz Anya.* The Power of the Prize. May 1, 2008.
8. <http://www.fastcompany.com/magazine/125/the---power---of---the---prize.html>.
9. Kelley Tom. The Ten Faces of Innovation: DEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Currency/Doubleday, 2005.
10. *Lakhani K.R. and J.A. Panetta.* The Principles of Distributed Innovation // *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 2, no. 3 (2007): 97–112.
11. *Levy Pierre.* Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace. Basic Books, 1999.
12. The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study. IBM, 2008.
13. http://www.google.com/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ibm.com%2Fcommon%2Fssi%2Ffcgi--bin%2Fssialias%3Finfotype%3Dpm%26subtype%3Dxb%26appname%3DDCCCONF%26htmlfid%3DGBE03035USEN%26attachment%3DGBE03035USEN.PDF&ei=CojsS4OcFsT_lge09IC0CA&usg=AFQjCNErPwbJpZHmOYJnAYtEFKX1qH9xdw&sig2=DcKJ0Ekux8YRi9Yp9FkXcw.