

ЭКОНОМИКА

УДК 331.103.6+001.895

Р.А. Долженко

ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Рассмотрены возможности организации и использования новых форм генерации инновационных идей в коммерческом банке – краудсорсинговых проектов. Рассмотрен опыт отечественных банков в использовании данной технологии. С учётом перспектив развития краудсорсинга предложена новая форма организации коллективной инновационной деятельности – меритосорсинг, под которым понимается передача функций самым достойным, профессиональным работникам, объединённым с помощью информационных технологий во взаимодействующую сеть. Определены возможные формы коллективного взаимодействия, выделены требования к организации меритосорсинга.

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

Постановка целей, соответствующих амбициям России, её 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 использования потенциала работников 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 ещё более актуальной, так как механизмы, применяемые традиционно в банковской системе, соответствовали совсем другим потребностям экономики. Кредитная организация, с одной стороны, призвана выполнять ключевые функции в рамках государственной финансовой системы, с другой – она 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 банков требуют от кредитной организации не менее быстрого изменения используемых технологий. Их обновление может привести к получению инновационного результата, сокращению издержек, мак-

симальному снижению риска, развитию продуктового ряда, который может значительно повлиять на потребности клиентов. Переход к инновационной парадигме развития не был обеспечен соответствующими изменениями в организации деятельности работников.

Коммерческие банки за счёт обеспеченности финансовыми ресурсами имеют возможность исполнять роль «локомотива внедрения инноваций» среди других отечественных компаний. Опыт некоторых отечественных кредитных организаций (Сбербанк, Альфа-Банк, Банк ВТБ) уже может служить примером эффективного внедрения инноваций. В частности Сбербанк одним из первых начал активно внедрять инновационные формы деятельности, которые не имеют аналогов не только в отечественной, но и в зарубежной практике. Речь идёт об освоении технологий краудсорсинга. Именно о его организации и использовании в коммерческих банках, а также о возможных перспективах развития этого инструментария в будущем пойдёт речь в данной статье.

Сущность краудсорсинга. В настоящее время во всем мире наблюдается рост интереса к возможностям коллективной сетевой деятельности, к расширению экспертного сообщества, включению в него новых заинтересованных участников, обладающих своим взглядом на проблемы, 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 их использования охватывает как сравнительно простые действия, например сбор и повторное использование существующих знаний и контент-объектов (нормативные документы, ссылки 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 «нашёл удачное слово в удачное время. Когда я опубликовал статью “Рассвет краудсорсинга” в 2006 г. для журнала Wired, в Google

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», «sourcing» – «подбор ресурсов», условно его можно перевести как «толпа как ресурс». Краудсорсинг – это технология вовлечения через компьютерные сети множества людей в совместную деятельность, передачи определённых производственных функций неопределённому кругу лиц на основании публичной оферты.

Согласно более широкому подходу, краудсорсинг означает передачу задания, обычно выполняемого персоналом организации или внешним подрядчиком, неопределённой, 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 среди потребителей предложений, которые могут улучшить качество продуктов, принято называть «краудстормингом» (в качестве примера можно привести проект «Dell Ideastorm»). Действия, направленные на поиск людей и организаций, способных решить задачи, стоящие перед различными отделами крупных корпораций, называют «краудкастингом» (пример – проект «Innocentive»). Деятельность, которая может быть осуществлена только усилиями открытого сетевого сообщества, называется «крауд-производством» («Wikipedia», «Linux») [3].

Таким образом, краудсорсинговая деятельность является, по сути, очень разнородной. Поэтому мы предлагаем выделить следующие типы краудсорсинговых проектов.

По содержанию проекта:

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, решить которую нужно в определённый срок (до 3 месяцев).

Постоянный – в рамках которого задача ставится профессиональному сообществу на постоянной основе.

По аудиторию:

Внешний – может проводиться с участием сотрудников банка, клиентов, партнёров и интернет-сообщества, с привлечением компании-партнёра, которая будет организовывать и модерировать проект;

Внутренний – проводится только с участием сотрудников банка.

По ограничению участия:

Закрытый – приглашаются определённые участники в соответствии с критериями, определёнными подразделением – заказчиком темы проекта.

Открытый – состав участников не ограничивается.

Эпоха сетевого интеллекта демонстрирует очень привлекательные перспективы. Речь идёт о создании сетей между людьми с помощью технологий. Это не эпоха умных машин, а эпоха умных людей, которые объединены в сети, взаимодействуют друг с другом внутри них, могут использовать совместный опыт, знания, творческие способности для создания прорывных решений в области развития и роста организации.

Подобный сетевой подход может быть применён 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 услуг, способных удовлетворить потребности потребителей финансовых услуг.

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

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. Лучшее 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 отдельные, простые процедуры 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 управление участниками краудсорсингового проекта должны быть низкими.

4. Совместная работа должна предполагать действующую систему оценки участников, наличие лидеров, способных направлять обсуждение темы, а также интегрировать неравнозначные вклады участников.

5. Должны быть разработаны правила для сотрудничества, определения способов мотивации и коорди-

нации коллективных действий в течение длительного периода времени.

Всем этим требованиям соответствуют отдельные направления деятельности кредитной организации, а значит, краудсорсинг (как и любой другой формат сетевого взаимодействия) может быть реализован в банке.

Конечно же, как у любого процесса, у краудсорсинга есть целый ряд недостатков:

- прорывные идеи, способные принести выгоду организации, могут остаться незамеченными в общем потоке бесполезных предложений. Стандартный механизм голосований не может полностью решить эту проблему, так как зачастую может выиграть не самая лучшая идея, а та, которой отдано большее количество голосов. Самые популярные и понятные большинству идеи будут всегда доминировать над более перспективными и сложными предложениями. Для оценки их эффективности необходимо нанимать специалистов, что влечёт за собой рост затрат на краудсорсинговый проект;

- 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;

- коллективная интеллектуальная деятельность имеет низкий КПД, так как интеллектуальный уровень большой группы людей при решении общей задачи не превышает уровня самого слабого её участника.

- для поддержки популярности краудсорсингового проекта необходимо потратить сумму, сопоставимую со стоимостью выполнения аналогичного задания частным консалтинговым агентством;

- в нашей стране практически нет платформ для обмена информацией. Чтобы запустить серьёзный проект, нужны усилия очень грамотных специалистов и большие вложения. Специалистов, способных эффективно организовать масштабный проект краудсорсинга, в России практически нет [6].

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

Возможности организации и 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, финансировать и организовывать рабочие группы в рамках коллективного сотрудничества.

Одним из первых примеров подобной площадки в коммерческом банке является проект «Альфа-Идея» Альфа-Банка. Его особенностью состояла в том, что проект был направлен на предложения, поступающие из внешней среды. Цель создания специализированной площадки состояла в том, чтобы собрать и систематизировать предложения клиентов, направленные на получение ими ещё большего уровня комфорта при об-

служивании 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 01.06.2013 г. на сайте проекта «Альфа-Идея» зарегистрировано 37 658 пользователей, из них 3 881 человек – постоянные посетители, 68 являются представителями экспертной группы работников банка. За время существования проекта было опубликовано 6 050 идей, из них принято в работу 219, уже реализовано 119 идей.

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

Для участников проекта действует бонусная система: они 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, внедрённую банком. Активное участие в дискуссиях также вознаграждается – каждый месяц определяются 5 лучших участников дискуссий, им начисляется по 50 баллов. Для того чтобы получить поощрение от банка, необходимо накопить более 2 000 баллов.

Сбербанк пошёл по несколько другому пути, ориентиром для инноваций были выбраны предложения сотрудников, в 2009 г. в банке была создана система «Биржа идей». Эта система включает техническую платформу, с помощью которой каждый сотрудник банка имеет возможность предложить какую-либо инновационную идею, которая позволила бы улучшить работу банка. Любой работник Сбербанка может зарегистрироваться на внутреннем портале «Биржи идей» и поместить там свою инновацию. После этого группа специально отобранных экспертов рассматривает это предложение. Авторы тех идей, которые будут признаны успешными и будут использованы в работе банка, получают вознаграждение, соответствующее 10% от будущего экономического эффекта от внедрения идеи.

Проект «Биржа идей» был запущен сначала на внутреннем банковском портале, а с 2011 г. и на внешнем портале для клиентов. На сегодняшний день в системе «Биржа идей» зарегистрирована почти половина сотрудников, около 7% инноваций было внедрено за 2010 г., всего за 2009–2011 гг. было подано 86 тысяч заявок. Благодаря «Бирже идей» в 2011 г. Сбербанк сэкономил около 17 миллиардов рублей. В 2010 г. удалось сэкономить 27,4 млрд рублей, авторы предложений, внедрённых в бизнес-процессы, получили 8,1 млн рублей. Победители конкурса в рамках I Инновационного форума в апреле 2011 г. получили вознаграждение 15 млн рублей. В числе уже реализованных проектов: бесплатные точки доступа к wi-fi в отделениях банка, электронный мониторинг прохождения документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах. Эти предложения были придуманы благодаря использованию интеллекта сотрудников.

Другое направление краудсорсинга, которое применяется в данном банке, – поиск талантливых высокопотенциальных людей внутри банка – краудстаффинг. При помощи специальной оценки персонала осуществляется поиск самых талантливых сотрудников. Все 20 тысяч 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, размещённых 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 течение года), ими было предложено 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 различных метрик, совокупность которых давала их итоговый рейтинг. Аналогичный проект был запущен и в 2012 г. и включал следующие направления генерации идей:

«Очередей.Нет!». Цель проекта заключалась в поиске эффективных и простых в реализации решений, которые позволят сократить для клиентов максимальное время ожидания в очереди до 10 минут.

«КСО: бизнес для общего будущего». Данный проект был направлен на корректировку текущей программы КСО, разработку новой программы КСО, бизнес-планирование в отношении нефинансовых показателей, корректировку политики банка в области устойчивого развития, подготовку отчёта КСО за 2012 г., выполнение требований стандартов отчётности КСО.

«Некредитные продукты». Участникам проекта предлагалось проанализировать текущее предложение некредитных продуктов Сбербанка и разработать предложения по их улучшению и изменению.

«Розничный офис: комфорт и качественный сервис». В ходе проекта участникам было предложено изучить и отобрать лучшие практики, создать оптимальную модель обслуживания в розничном офисе банка.

Практика показывает следующие недостатки действующих систем генерации идей:

1. Неэффективный сбор идей: большое количество поступающих идей, их низкое качество. В Сбербанке на «Бирже идей» за период 2009–2011 гг. зарегистрировано 86 тыс. идей, 20% из них ожидают рассмотрения. В Альфа-Банке из общего числа зарегистрированных идей на «Альфа-Идее» лишь 1,45% идей реализованы.

2. Неэффективная процедура отбора и одобрения: необходимость экспертизы 100% идей, длительные сроки экспертизы, высокие трудозатраты, неэффективная процедура «фильтрации». В Сбербанке из 10 400 идей, переданных на внедрение, 52% отклонены, только 10% идей были рассмотрены в срок. В Альфа-Банке из 171 идеи, принятой в работу, реализовано лишь 78 (46%).

3. Неэффективное использование краудсорсинговых площадок: низкая заинтересованность бизнеса, неудовлетворённость сотрудников. В Сбербанке 7 500 идей были внедрены, 80% из них ожидали внедрения более 1 года.

Для того чтобы качественно улучшить модели работы с идеями, необходимы 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 сформировано 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 (путём голосования участников 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) – подход к генерации идей и поиску решений силами профессиональных сообществ, основанный на особой методологии и специальных технологиях, направленный на развитие действующих и новых продуктов и услуг, улучшение жизни сотрудников, клиентов и общества в целом.

Меритосорсинг предполагает передачу функций самым достойным, профессиональным работникам, объединённым во взаимодействующую сеть. Данный подход подразумевает создание соответствующей ИТ-платформы, построение чёткой 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. В качестве ИТ-платформы могут выступать специально созданные площадки на базе наиболее распространённых социальных сетей (www.facebook.com, www.vk.com, www.yammer.com и др.).

Внедрение системы меритосорсинга позволит достичь следующих целей. В работе с клиентами – будут

учитываться требования клиентов при разработке продуктов и услуг, соответственно, вырастет их лояльность. В сфере финансовых результатов – за счёт реализации идей будут повышены доходы, сокращены расходы. В области совершенствования процессов – могут быть внедрены эффективные инструменты оптимизации, будут сокращены сроки поиска решения проблемы. В области изменения организационной культуры сотрудников – будет сформирована корпоративная культура сотрудничества, предоставлены возможности для профессионального развития и личного роста, созданы сообщества профессионалов.

В рамках системы меритосорсинга могут осуществляться следующие виды проектов:

1. «От проблемы к лучшему решению» (рис. 1).

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

- необходим список заранее выявленных проблем;
- результат не предопределён (могут возникать идеи вне темы проекта);
- продолжительность, как правило, составляет 2–3 месяца;
- строго определённая последовательность этапов проекта;
- необходима жёсткая модерация идей;
- возможна реализация широким кругом участников.

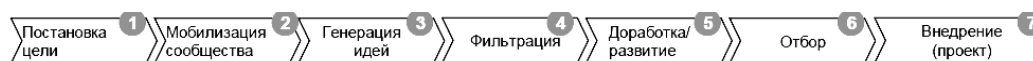


Рис. 1. Последовательность этапов при реализации проекта 1-го вида

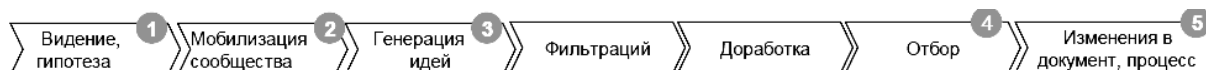


Рис. 2. Последовательность этапов при реализации проекта 2-го вида



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

Расчётные расходы на полноценную реализацию данных видов проектов в коммерческом банке приведены в таблице.

Расходы на реализацию проектов в рамках меритосорсинга

Услуги	Типы проектов меритосорсинга		
	Тип 1	Тип 2	Тип 3
Программная 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 в крупной кредитной организации меритосорсинга может обойтись в сумму от 13 до

2. «От гипотезы к конкретному результату» (рис. 2).

В рамках данного вида проекта реализуется разработка нового продукта / услуги / процесса (Создание). Целесообразен при разработке документа, модели процесса и т.п. Для него характерны следующие особенности:

- для работы необходимо общее описание гипотезы, идеи, концепции;
- предсказуемый, но не предопределённый результат;
- продолжительность составляет 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).

3. «От проекта к итоговой версии» (рис. 3).

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

- для работы необходим разработанный проект документа / решения;
- как правило, хорошо предсказуемый результат;
- продолжительность проекта составляет, как правило, 1–1,5 месяца;
- ограниченный круг профессиональных участников;
- целесообразна умеренная модерация проекта;
- успех проекта критически зависит от уровня квалификации участников.

120 млн рублей. Эффект от внедрения не поддаётся оценке в силу масштабыности возможных идей.

Заключение. Один человек может дать ограниченное количество идей, краудсорсинг как механизм функционирования коллективного разума может обеспечить организацию неограниченным количеством идей. Однако следует помнить, что Идеи становятся Решениями только если они внедряются. Важно не столько сгенерировать идею, сколько реализовать её, превратить в инновацию и готовый банковский продукт.

С учётом текущей эффективности коллективных технологий генерации идей можно спрогнозировать, что в скором будущем использование краудсорсинга станет обычным делом для любой организации. За технологиями коллективного взаимодействия будущее, но если краудсорсинг – это начало, то меритосорсинг – это продолжение.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Танскотт Д., Виллианмс 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. 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.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 18 декабря 2013 г.

DOI: 10.17223/15617793/379/26

Dolzhenko Ruslan A. Altai State University (Barnaul, Russian Federation). E-mail: snurk17@gmail.com

THE POSSIBILITY OF ORGANISATION AND USING CROWDSOURCING PROJECTS IN A COMMERCIAL BANK.

Key words: innovation in organisation; team work; crowdsourcing; merit sourcing; motivation of participants of crowdsourcing; innovative platform.

Direct transformation of the needs of the real sector, due to the speed of information society development, and growth of competition from domestic and foreign banks require from credit organisations to rapidly update technologies they use. Their implementation can lead to innovative results, reduce costs, minimize the risk, develop the product line, change customer needs. Commercial banks with sufficient financial resources are able to play the role of "engine of innovation" among other domestic companies. Experience of some domestic credit institutions (Sberbank, Alfa-Bank, VTB Bank) is an example of effective innovation. In particular, Sberbank is one of the first companies to introduce innovative forms of activity unique not only in domestic, but also in foreign practice. We are talking about using the crowdsourcing technologies in this credit institution. Crowdsourcing is a technology of involving many people to work together through computer networks, of giving certain production functions to the indefinite number of persons on the basis of a public offer. The new and promising model of collective interaction can be described as merit sourcing ("meritus" – decent, "sourcing" – the selection of resources). Merit sourcing is an approach to the generation of ideas and solutions by professional societies based on a particular methodology and special technologies, aiming at the development of the existing and new products and services that improve the lives of employees, customers and society as a whole. Merit sourcing involves the transfer of functions to the most dignified, professional workers, united in an interactive network. This approach requires the creation of an appropriate IT platform, formation of a system of precise selection among professionals, introduction of individual activity ratings, and specific motivation of participants, because it strengthens the role of the highest level of employee motivation – through self-realisation and self-improvement. An IT platform can be a specially created site based on the most popular social networks (www.facebook.com, www.vk.com, www.yammer.com etc.). Implementation of merit sourcing will achieve the following objectives. In working with clients their demands will be addressed in developing products and services; respectively, their loyalty will grow. In financial results through the implementation of ideas revenues will increase, costs will reduce. In the area of process improvement effective optimisation tools can be used, less time will be required for problem solution. In the area of employee culture changes a corporate culture of cooperation will be established, opportunities for professional development and personal growth will be provided, expert communities will be formed.

REFERENCES

1. *Tapscott D., Villianms A.* Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse. M. : BestBusinessBooks, 2009. 392 s.
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. *Shurov'eski D.* Mudrost' tolpy. M. : Vil'yams, 2007. 304 s.
5. *Howe J.* The Rise of Crowdsourcing. URL: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (data obrashcheniya: 01.05.2012).
6. *Musorina V.* Kollektivnyy razum // Pryamye investitsii. 2011. № 11 (115). S. 50–53.
7. *Musorina V.* Geniy v tolpe // Pryamye investitsii. 2011. № 12 (116). S. 6–11.
8. *Patarakin E.D.* Kul'tura 2.0 – sovmestnoe tvorchestvo i sovmestnoe issledovanie // Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo (Educational Technology & Society). 2010. № 2. С. 302–315.