

Раздел 3. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.310.7

**КРАУДСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ
ДОРАБОТКИ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ:
ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)***Долженко Руслан Алексеевич (snurk17@gmail.com)**ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»***Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752**

В статье рассмотрены возможности использования краудсорсинга для обсуждения и доработки отчёта о корпоративной социальной ответственности силами заинтересованной общественности. Определена суть краудсорсинга, описаны этапы краудсорсинга документов организации. Выделены преимущества его использования для обсуждения и доработки документа, как для организации, так и для участников. Рассмотрен опыт Сбербанка России в этой области, который первым среди отечественных компаний, на постоянной основе привлёк сообщество заинтересованных лиц к обсуждению и доработке отчёта о КСО. Выделены проблемы в использовании краудсорсинга в организации, определены способы их решения.

Ключевые слова: краудсорсинг, Сбербанк России, нормативные документы, краудсорсинговый проект обсуждения документа, корпоративная социальная ответственность (КСО), отчёт о КСО Сбербанка России.

В настоящее время во всём мире наблюдается рост интереса к возможностям коллективной сетевой деятельности, к расширению экспертного сообщества, включению в него новых заинтересованных участников, обладающих своим взглядом на проблему, требующие решения. В последние годы появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компании с работниками. Одной из таких форм привлечения людей к непосредственному участию в коллективном творчестве и принятии решений для организации является краудсорсинг (от английского crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») [1].

В самом широком понимании краудсорсинг можно охарактеризовать как мобилизацию интеллектуальных ресурсов людей с помощью информационных технологий для решения поставленных задач.

С точки зрения организации, более актуальным будет определение краудсорсинга как передачи задания, обычно выполняемого персоналом организации или внешним контрактором, неопределённой, как правило, большой группе людей в форме открытого предложения.

Если говорить об эффективности использования краудсорсинга, то результаты впечатляют, с помощью данной технологии удалось:

- Привлечь людей к предоставлению актуальных новостей и оценке их значимости на новостных сайтах, как результат – получить за первый год реализации проекта более \$100 млн. дохода (проект Public Insight Network);

- Классифицировать более 50 миллионов галактик на снимках космоса силами 150 тысяч любителей (проект «Галактический зоопарк» астробиологической обсерватории при Колумбийском университете);

- Всего за 3 недели построить модель фермента, разрушающего белок ВИЧ с помощью онлайн игры-головоломки (проект FoldIt);

- Реализовать работу по распознаванию текста оцифрованных архивов газеты «The New York Times», книг, а также указателей фрагментов снимков улиц (проект reCAPTCHA в Google);

- Доработать проект конституции страны с учётом мнения жителей (проект Iceland constitution).

Среди отечественных организаций данная технология не получила пока достаточного распространения, хотя некоторые компании начинают её активно осваивать, в первую очередь Сбербанк России, Альфа-Банк, Промсвязьбанк и другие. Сбербанк является лидером внедрения краудсорсинга в России - за счёт использования потенциала массового сообщества, банку удалось приблизиться к решению ряда актуальных для себя проблем. Среди них: минимизация очередей в офисах, создание ряда новых продуктов для клиентов (по сути, с помощью самих клиентов), оптимизация внутренних процессов за счёт предложений работников, построение системы создания и доработки нормативных документов и другие. Самые известные краудсорсинговые проекты Сбербанка («Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021») были реализованы в 2011 году. В ходе них, организация привлекла к поиску креативных идей способных изменить Россию к лучшему 116 тысяч человек со всего мира. В общей сложности они потратили 43 тыс. человеко-дней работы на генерацию идей и предложений по развитию России, Сбербанка, краудсорсинга, что эквивалентно работе подраз-

деления из 162 сотрудников на постоянной основе в течение целого года. Самое эффективное, по мнению руководства, применение краудсорсинга внутри организации было осуществлено в 2013 году, когда значительная часть персонала банка была привлечена к экспертизе и улучшению стратегии организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014-2018 годы»). Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тысяч человек), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга. Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание Стратегии банка, которую они же будут реализовывать в течение 2014-2018 гг. Подробно этот проект был описан нами в работе [2].

Потенциал использования краудсорсинга велик, поэтому банк не останавливается в поисках приложения данной технологии для решения самых разных задач. Практика банка показывает, что проще всего его можно использовать для работы с документами организации. В настоящее время в Сбербанке внедрена сис-

тема оценки документов и их доработки на площадке idea.sberbank21.ru, согласно внутренним требованиям, ни один не конфиденциальный приказ, положение, технологическая схема, не могут быть использованы до тех пор, пока они не прошли обсуждение на краудсорсинговой платформе. Именно о возможностях использования механизмов коллективной деятельности для работы с нормативными документами на примере ОАО «Сбербанк России» пойдёт речь в данной статье. Но прежде, необходимо рассмотреть насколько данная тема нашла своё отражение в научных работах.

Степень научной проработанности проблемы использования краудсорсинга

Во-первых, необходимо отметить непрекращающийся интерес к краудсорсингу со стороны научного сообщества. Так, за последние 7 лет (с момента первого упоминания этого понятия в работе Джеффа Хау) отмечается тенденция роста количества публикаций, посвящённых теме краудсорсинга в научных изданиях (рис. 1).

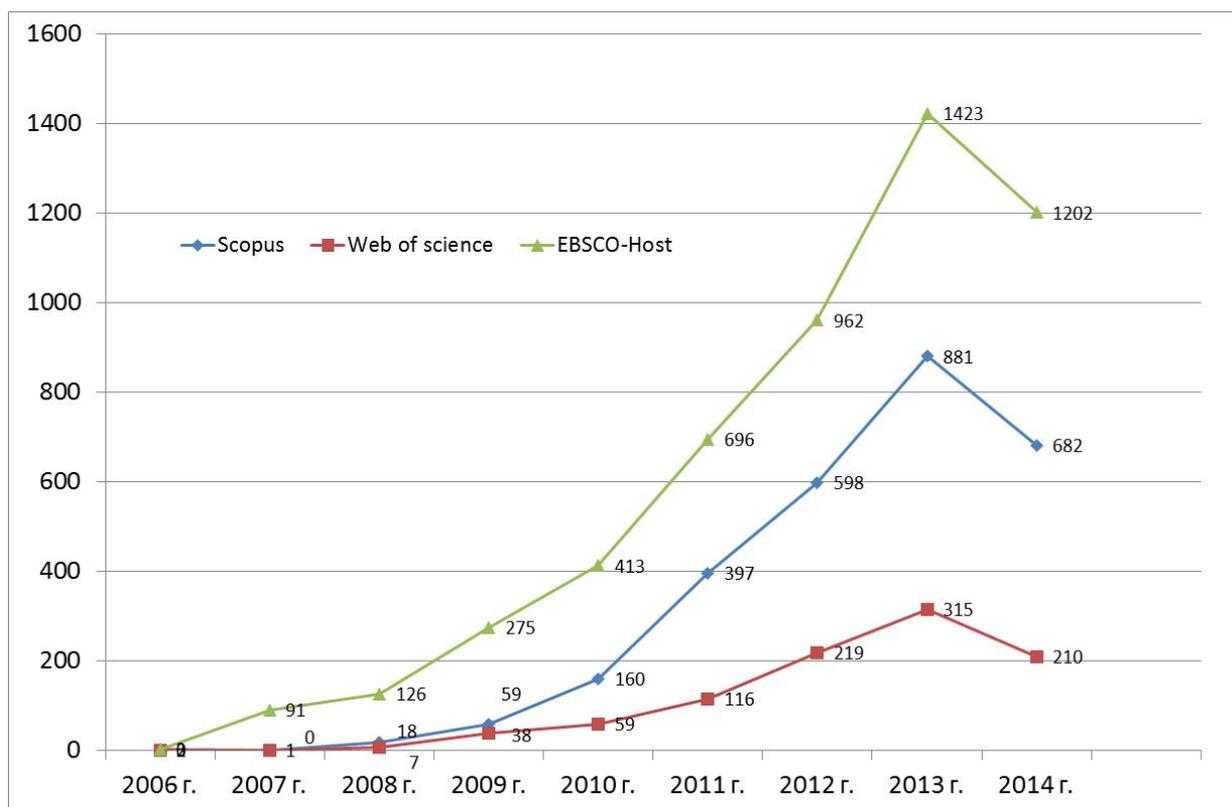


Рисунок 1. Динамика публикаций в зарубежных изданиях на тему краудсорсинга

К настоящему времени за последние 3 года количество публикаций на тему краудсорсинга увеличилось в зарубежных изданиях в 4 раза: если в 2010 году в базе Scopus было зарегистрировано 160 публикаций на эту тему, то в 2013 год – уже 881 публикация. Как показывает анализ отечественных публикаций, зарегистриро-

ванных в базе E-library, среди российских учёных интерес к краудсорсингу выражен в меньшей степени, что может быть объяснено неразвитостью инфраструктуры использования данной технологии, недостаточным количеством интернет-площадок для проведения краудсорсинговых проектов.

Анализ тематик научных работ - наиболее цитируемых статей по краудсорсингу в E-Library, показал, что активнее всего рассматриваются возможности его применения для анализа предпочтений потребителей услуг, коллективного обсуждения продуктов [3], доработки нормативных документов [4], оценки предложений на регистрацию патентов [5], создании виртуальных сообществ [6].

Если рассматривать возможности использования краудсорсинга в организации, то он оптимален для экспертизы решения/концепции/проекта документа. Однако данное направление рассмотрено лишь в нескольких научных работах, в которых анализируются лишь общие перспективы доработки документов с помощью участников краудсорсинговой деятельности. Процедура, инструменты краудсорсинга, проблемы, которые могут проявить себя в ходе внедрения данной технологии в практику компаний, в должной мере не были рассмотрены в отечественных и зарубежных исследованиях. В данной работе мы попробуем ликвидировать дефицит работ в этой области.

Если посмотреть на стратегические возможности «встраивания» краудсорсинга не только в банковский бизнес, но в практику других организаций, то следует отметить, что данная форма организации деятельности людей может быть использована как замена аутсорсинга по ряду направлений (в первую очередь связанных с интеллектуальной деятельностью, но не предполагающих работу с конфиденциальными данными) [7]. Ключевая причина, которая делает краудсорсинг таким актуальным именно для кредитных организаций, состоит в том, что сами банковские продукты все больше приобретают форму информации, с коротким циклом воспроизводства. В связи с оптимизационными процессами, высоким уровнем конкуренции, банковский бизнес ищет пути сниже-

ния непрофильных затрат, совершенствования продуктов, которые несут в себе ценность для клиентов. Именно краудсорсинг позволяет реализовать данные задачи с минимальными издержками. Кроме того, он позволяет вовлечь клиентов в процесс совершенствования деятельности кредитной организации, что позволит повысить уровень их лояльности, а значит, скажется на финансовых результатах банка.

Процедура использования краудсорсинга для доработки нормативных документов организации

Целью краудсорсинговой экспертизы документов организации является всесторонняя экспертиза документа, вовлечение персонала в процесс принятия решений, формирование экспертных сообществ и использование краудсорсинга для повышения уровня вовлеченности персонала.

Для данного вида краудсорсинга характерны следующие особенности:

- Для работы необходим разработанный проект документа/решения;
- Как правило, в случае соблюдения всех требований на выходе проекта получается достаточно предсказуемый результат;
- Продолжительность такого вида краудсорсинга составляет 3-4 недели, но не менее 10 дней;
- Для такого проекта необходим ограниченный круг профессиональных участников, кроме того, для данного вида краудсорсинга должна быть предусмотрена умеренная модерация;
- Результат экспертизы документов критически зависит от уровня квалификации участников.

Реализация краудсорсинга с целью доработки любого нормативного документа, как правило, включает в себя следующие этапы (рис. 2).

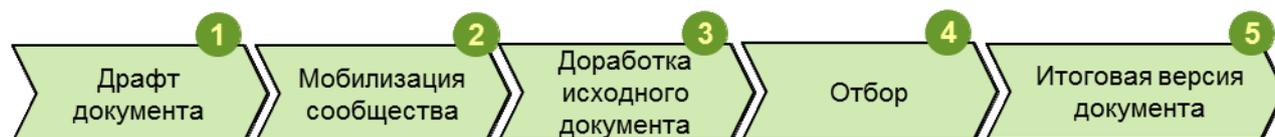


Рисунок 2. Последовательность этапов при реализации краудсорсинга экспертизы нормативного документа

Рассмотрим содержание каждого этапа подробно:

Этап 1. Подготовка к открытию проекта/Драфт документа.

На данном этапе определяются условия проведения проекта: особенности проекта, сроки, доступ участников, формат итоговых материалов проекта. Готовится проект нормативного документа, предназначенный для краудсорсинговой экспертизы, который должен быть ми-

нимум на 80% готов. Также, при целесообразности размещения дополнительной информации, должны быть подготовлены материалы и графические файлы для размещения на коммуникационной площадке (обращение руководителя, рисунки, фотографии экспертов).

Этап 2. Вовлечение сообщества.

На этом этапе осуществляется мобилизация и оповещение возможных участников кра-

удсорсинга, исходя из определённых условий и требований к ним.

Этап 3. Доработка сообществом исходной версии документа.

В рамках данного этапа участники сообщества размещают свои предложения по доработке документа, комментируют версии документа, образуя ветви дискуссий. Участники сообщества производят отбор ценных комментариев, голосуют за избранные комментарии и предложения, оценивая их полезность, выделяют наиболее интересные предложения из общей ленты дискуссии.

В случае наличия проблем в предложениях краудсорсеры формируют критику и опровержения к поданным предложениям по доработке документа. В результате формулируются критические возражения, обозначаются слабые места в предложениях. В случае повторения схожих идей, краудсорсеры помечают идеи как подобные, объединяют их.

Далее участники сообщества дорабатывают предложенные версии документа. Они объединяются вокруг заинтересовавших их тем, коллективно дорабатывают идеи, версии документа.

Этап 4. Отбор лучших идей, решений, версий документа.

В завершении основной части проекта организатором проекта готовится полный перечень поступивших в рамках проекта идей, решений, предложений авторов:

- ТОП предложений авторов – предложения, получившие наибольшую поддержку сообщества;
- Информация об авторах, предложения которых набрали наибольшее количество положительных оценок;
- Информация о наиболее активных авторах краудсорсингового проекта (количество предложений, комментариев, оценок, в том числе может учитываться количество редакций, принятых в конечный документ, полнота выполненных заданий и т.п.);
- Количество опубликованных предложений, выставленных оценок и комментариев к предложениям;
- Количество авторов, написавших предложения и участников, которым был доступен проект.

Этап 5. Подготовка итоговой версии документа.

На завершающем этапе краудсорсинга нормативного документа его доработанная окончательная версия предоставляется на утверждение руководству организации.

В зависимости от особенностей документа, потребностей организации перечень этапов и их содержание может различаться.

Выделим ключевые преимущества исполь-

зования краудсорсинга для работы с документами. Данная технология несёт в себе следующие достоинства и возможности для организации:

1. Возможность получить обратную связь от сотрудников до того, как документ вступит в действие;
2. Получение возможности заранее снять те противоречия, которые формируются на стыке интересов разных сторон, предоставив площадку для обсуждения конкурирующих точек зрения представителям разных подразделений;
3. Общее обсуждение документа для обеспечения поддержки и полноты проработки, определения рисков и возможных улучшений;
4. Фокус дискуссии: “как лучше действовать”/ “как минимизировать риски”. Разработанное целевое состояние может быть взято за основу и проверено на предмет полноты, определены быстрые выгоды от реализации и факторы риска;
5. Результаты краудсорсинга будут включены в текущую версию документа;
6. Краудсорсинг поможет выявить мотивированных сотрудников с высоким потенциалом в организации, которых целесообразно привлечь к реализации проектов в дальнейшем, либо включению их в кадровый резерв.

Если преимущества использования краудсорсинга для работы над документами организации не вызывают сомнения, то какие положительные стороны он несёт для участников?

1. Возможность лично оказать влияние на развитие своей организации, её имидж, направления деятельности подразделения на следующие годы;
2. Возможность предоставить обратную связь об основных положениях документа, до введения его в действие;
3. Возможность предложить собственные идеи для широкого обсуждения и дальнейшей реализации;
4. Возможность признания и одобрения идей сотрудника организацией и её бизнес лидерами, а также получение высокой оценки профессиональных, управленческих и инновационных качеств участника краудсорсинга;
5. Незаменимый опыт обсуждения, планирования, анализа состоятельности и реализуемости идей, масштаб которых выходит далеко за пределы привычных сфер ответственности работника;
6. Возможность получения приглашений к участию в непосредственной реализации проектов в качестве лидеров изменений.

По мнению практиков [8], эффективный краудсорсинговый проект требует привлечения минимум 5 тысяч участников. Таким образом, крупные организации, которые объединяют в

своей структуре большое количество работников, привлекают к работе профессионалов своего дела, заняты их постоянным развитием, с помощью технологии краудсорсинга получают возможность значительно улучшить документы организации силами самих сотрудников.

Далее в статье речь пойдёт об опыте Сбербанка - одной из первых отечественных компаний, которая начала активно использовать краудсорсинг в своей деятельности, а также привлекла участников к обсуждению нормативных документов организации, внесения в них корректив, которые могли бы быть наиболее востребованными клиентами, акционерами, персоналом. Рассмотрим полученные в ходе краудсорсинга результаты.

Опыт использования краудсорсинга для доработки нормативных документов на примере краудсорсинга отчёта о Корпоративной социальной ответственности (КСО) Сбербанка

Прежде отметим, что согласно политике Сбербанка, в части Корпоративной социальной ответственности, отчёт о КСО Банка - добровольная социальная отчётность Банка (Social Accountability), подготовленная в соответствии с Руководством по отчётности в области устойчивого развития GRI G3.

Банк, на ежегодной основе, начиная с 2011 года, раскрывает информацию о результатах своей деятельности в области КСО, посредством выпуска Отчёта о КСО Банка [9]. Отчёт о КСО Банка выпускается в соответствии с Руководством по отчётности в области устойчивого развития, подготовленным группой GRI (Global Reporting Initiative).

Можно отметить беспрецедентный случай, Сбербанк - первая кредитная организация, привлёкшая к процессу доработки Отчёта о КСО Банка заинтересованную общественность с помощью технологии Краудсорсинга. Силами клиентов, работников и просто заинтересованной общественности на сайте sberbank.wikivote.ru был проанализирован отчёт о КСО, определены самые актуальные для изложения темы, доработаны формулировки документа, объем которого в итоговом варианте составил 292 страницы. Рассмотрим содержание этого краудсорсингового проекта. Полное название краудсорсингового проекта было «Корпоративная социальная ответственность: Бизнес для общего будущего». Целями данного проекта стали:

- оценка Отчёта о КСО Сбербанка за 2011 год;
- определение перспективных направлений

в области КСО;

- подготовка рекомендаций для Отчета-2012.

Заказчиком проекта выступил департамент Стратегии, развития, маркетинга Сбербанка, который курирует внедрение и использование краудсорсинга в банке.

Для обсуждения участникам были предложены три основные темы: «Социальная сфера», «Экономика и Бизнес», «Окружающая Среда». Наибольший интерес у участников вызывают рубрики «Повышение финансовой грамотности» и «Поддержка спорта».

Проект проходил ровно 2 месяца. В краудсорсинговом проекте приняло участие более 5 368 как сотрудников Сбербанка, так и внешних заинтересованных участников, было внесено 1840 предложений. Более 97 тысяч оценок было выставлено. Около 39 тысяч комментариев написано. Соответственно, формальные требования к требуемому количеству участников краудсорсинга были соблюдены.

Рассмотрим профиль участников краудсорсинга отчёта о КСО:

В первую очередь нас интересует, кто именно откликнулся в большей степени на проект – сотрудники банка или люди со стороны? Данные о том, кем являются участники для Сбербанка, приведены на рисунке 3.

Как видно из диаграммы, 73% участников краудсорсинга оказалась представлена работниками Сбербанка, причём, практически полностью из числа сотрудников Территориальных банков, рассредоточенных по территории РФ. 20% краудсорсеров являются пользователями услуг Сбербанка, 7% участников оказались никак не связаны с банком, что говорит о заинтересованности в данной технологии и сторонних лиц, который по собственной инициативе приняли участие в проекте.

Качество предлагаемых на проекте идей во многом зависит от опыта, знаний, образования участников. Профиль участников по образованию представлен на рисунке 4.

Как видно из рисунка, большая часть участников имела высшее образование, что может быть обусловлено в первую очередь тем, что участники для краудсорсинга отбирались организатором краудсорсинга на стадии предварительной подготовки к проекту.

Дистанционные технологии позволили привлечь к проекту представителей практически всех регионов РФ. Статистика по регионам приведена на рисунке 5.

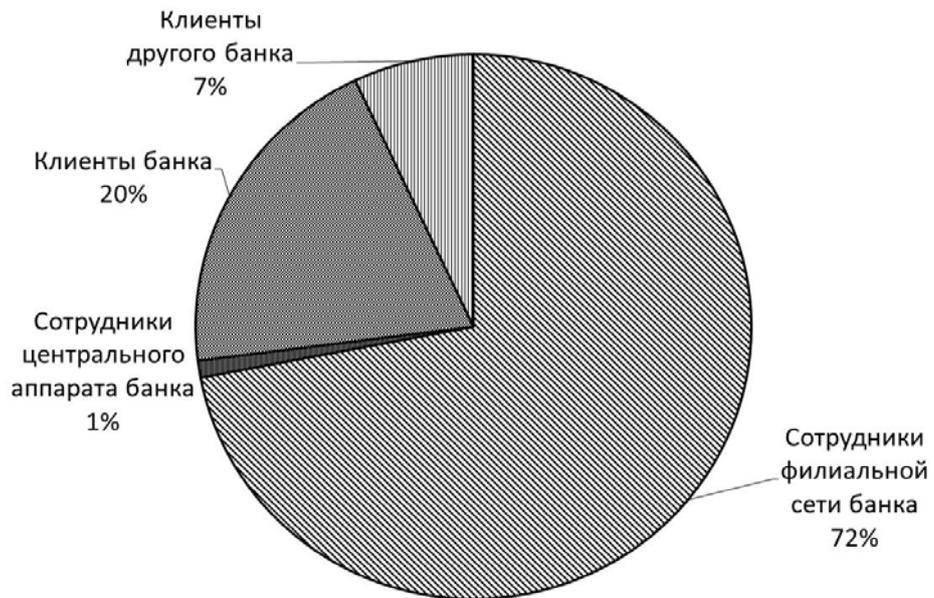
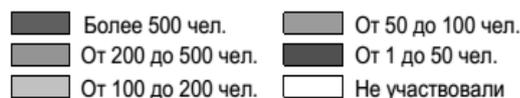


Рисунок 3. Принадлежность участников краудсорсинга к Сбербанку



Рисунок 4. Образование участников краудсорсингового проекта доработки отчёта о КСО банка

Количество участников по регионам**Рейтинг активности****Авторитет регионов****Рейтинг соавторов****Рисунок 5. Данные об участниках краудсорсингового проекта по регионам РФ**

Таким образом, можно сделать вывод, что в краудсорсинге приняли участие заинтересованные люди со всей страны. Более того, самыми активными оказались участники не центрального района нашей страны, что является несомненным плюсом краудсорсинга как технологии коллективного, дистанционного взаимодействия. Он позволяет сплотить вокруг темы проекта участников со всей России.

Участникам краудсорсинга в ходе обсуждения было предложено:

- Оценить Отчёт о КСО Сбербанка год по критериям его существенности, полноты, качества и пр.;
- Сформулировать свои замечания и предложения в отношении формата отчёта, стиля и ясности изложения;
- Узнать, насколько текущая программа КСО Сбербанка соответствует актуальным общественным проблемам;
- Определить перспективные направления в области КСО, концентрация на которых будет приносить наибольшую пользу в будущем;
- Составить список рекомендаций для Сбербанка, которые, по мнению участников

проекта, обязательно должны быть учтены при разработке программы КСО Сбербанка в долгосрочной перспективе.

Основными результатами данного краудсорсингового проекта стали:

- Масштабное вовлечение ключевых групп стейкхолдеров в обсуждение Отчёта;
- Была сформирована социальная сеть для последующих обсуждений;
- Была получена количественная оценка Отчёта по формализованным критериям;
- Были сформированы предложения по совершенствованию Отчёта о КСО как документа (будет использовано при подготовке Отчёта за 2012 г.);
- Выявлены приоритеты групп «клиенты» и «сотрудники» в отношении направлений и инициатив КСО (данные приоритеты были использованы при разработке Стратегии банка в области КСО»);
- Также был создан «банк» первичных предложений по развитию КСО и отдельных инициатив;
- Проект вызвал широкий резонанс в профессиональной и общественной среде.

Сообщество краудсорсеров во время обсуждения отчёта проявило интерес к большинству заявленных тем, большая часть направлений обсуждений была сформирована самими участниками. В отчёте о КСО были раскрыты данные по большинству тем КСО, волнующих заинтересованные стороны. Рассмотрим, какие именно темы волновали больше всего краудсорсеров:

Опыт с доработкой отчёта о КСО Сбербанка был повторно проведен в 2013 году. Банком был организован подобный проект по общественному рассмотрению Отчёта о КСО банка за 2012 год [10] на внешней площадке краудсорсинга.

По мнению организаторов, результат последнего проекта получился более концентрированным и ёмким. В первую очередь была решена одна из проблем проекта за 2011 год – как показали его результаты, наличие сверхпопулярных идеи или лидеров рейтинга влекло за собой снижение мотивации остальных участников, которые отказывались принимать участие в обсуждении. На этот раз, из-за сжатых сроков, у участников не было возможности формально «накрутить» себе рейтинг, отсутствие материальных призов для победителей также нивелировало мотивы участников к увеличению рейтинга ради победы, позволило им использовать все свои силы для конструктивного обсуждения отчёта.

В данном отчёте были также учтены пожелания и предложения в отношении формата отчёта. Обратная связь показала, что участники положительно оценили изменения в отчёте по сравнению с вариантом за 2011 год.

По итогам 2 проектов обсуждения отчётов о КСО было принято решение, организовать обсуждение не только после публикации отчёта, но и в процессе его подготовки. Вызвало интерес предложение сделать аудио версию отчёта. Также обращено внимание на то, что многим участникам краудсорсинга не нравится термин «стейкхолдеры», соответственно, для того, чтобы отчёт был более лаконичным, предметным и ясным, требуется замена ряда формализованных понятий, что будет сделано также на площадке краудсорсинга. Другое предложение, которое планируется к реализации в Сбербанке – это формирование удобного информирования сотрудников банка обо всех социальных инициативах, которые сегодня реализуются подразделениями банка. Запланировано решить эту задачу в рамках обновления информационного сайта банка.

Проблемы использования краудсорсинга в практике организаций и возможные направления их решения

Анализ опыта использования краудсорсинга для доработки отчётов о КСО в Сбербанке позволяет выделить следующие проблемы

1. Неэффективный сбор идей: краудсорсинг будет тем эффективнее, чем больше участников в нем задействовано, что, в том числе, приводит к увеличению количества поступающих идей низкого качества.

2. Неэффективная процедура отбора и одобрения лучших идей: для того, чтобы не пропустить хорошую идею, необходима экспертиза всех 100% предложений участников. В итоге это приводит к увеличению сроков экспертизы, высоким трудозатратам, неэффективной процедуре «фильтрации».

3. Неэффективное использование краудсорсинговых площадок: инициаторы экспертизы документа не всегда заинтересованы в том, чтобы сообщество краудсорсеров принимало участие в изменении дrafта документа, в свою очередь, сотрудники не всегда довольны итоговыми результатами краудсорсинга, тем, что не все их предложения учтены в итоговом варианте документа.

Выделенные проблемы характерны, практически, для всех возможных форм применения краудсорсинга в организации. Соответственно, для увеличения эффективности краудсорсинговой деятельности необходимо придерживаться следующих принципов:

- 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 участниками сообщества);
- Усилия должны концентрироваться на лучших решениях;
- Число активных участников должно быть максимально.

Практика Сбербанка, как первопроходца в использовании краудсорсинга позволяет выделить следующие обязательные инструменты этой технологии: интернет платформу, систему рейтингования участников и их предложений, фильтрацию участников на входе в проект, фильтрацию предложений с целью обнаружения спама (признаков неэффективной работы), обсуждения не по теме, руководство для новичков краудсорсинга, систему постановки задач(и)

участникам, систему вознаграждения для лидеров проекта, инструменты отчётности по итогам проекта, фасилитаторскую работу на площадке, организованную систему безопасности и неразглашения контента, систему поиска предложений по различным критериям и т.д.

Ключевым направлением изучения в данной статье выступил краудсорсинг, новое явление для отечественных компаний. Его потенциал огромен, организации лишь начинают осваивать его в своей практике. Нами были описаны лишь некоторые аспекты использования краудсорсинга для обсуждения и доработки документов организации, в том числе анализ практики доработки отчёта о КСО в Сбербанке.

Крупные компании, которые объединяют в своей структуре десятки тысяч работников, предоставляют услуги множеству клиентов, имеют выход в сеть Интернет, могут развернуть масштабную рекламную акцию по привлечению заинтересованных людей к участию в краудсорсинге, получают возможность не только внести изменения в актуальные документы, которые в максимальном объёме будут соответствовать ожиданиям работников, клиентов, акционеров, но и значительно улучшить свою деятельность во благо общества в целом.

Литература

1. Долженко, Р.А. Краудсорсинг – новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №5, С.98-103
2. Долженко Р. А. Возможности формирования стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 125-129.
3. Bradley, A., McDonald, M. The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee. – Harvard Business Review Press, 2011
4. Патаракин, Е. Д., Ярмахов, Б. Б., Буров, В. В. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15. № 2. С. 517-535.
5. Новек, Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
6. Пономарев, С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. Серия «Политология». Вып. – 7. Пермь, 2011.
7. Corney, J.R. Outsourcing labour to the cloud // International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol.4, No. 4, 2009, P. 294 - 313
8. Хау, Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 296 с.
9. Отчёт о корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» за 2011 г. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/SB_Social_Report_2011_RU.pdf
10. Отчёт о корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» за 2012 г. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://report-sberbank.ru/sr/>

УДК 338.1

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДОВ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

Евсеева Оксана Анатольевна (yevoksana@inbox.ru)

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Статья посвящена возможностям применения методов системного анализа в отношении управления развитием малых и средних промышленных предприятий. Предложена система причинно-следственных связей, возникающих при управлении темпами развития малых и средних промышленных предприятий.

Ключевые слова: развитие, системный анализ, малый и средний бизнес, причинно-следственные связи, факторы влияния на развитие малых и средних предприятий, промышленность.

Современная экономическая ситуация в России является достаточно сложной и противоречивой. Имея значительный запас по большинству экономических ресурсов: природных, трудовых, интеллектуальных, Россия не может справиться с проблемами, возникшими из финансового сектора. Кроме того, нестабильность общемировой политической обстановки, введение санкций экономического, правового харак-

тера в отношении России также неблагоприятно сказывается на развитии страны.

В своем ежегодном обращении Федеральному собранию в 2014 году В.В. Путин отметил, что одним из ключевых векторов развития страны является малый и средний бизнес, также выделил существенную роль промышленности, для которой необходимо сформировать дополнительный запас прочности и поддерживать развитие технологий [1]. В отношении