

УДК: 339.138:658.11

**КРАУД-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ**

**Дячков Д.В.**, к.е.н., асистент кафедри менеджменту і адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

**Коршикова Н.В.**, студентка Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

**Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління.**

В статті розглянуто сутність поняття краудсорсингу та його значення в процесі управління організацією. Визначено, що краудсорсинг в сфері управління доцільно розподілити за наступними категоріями: за типами діяльності (змагання, співробітництво); за сферою життя (бізнес, соціальний, державний); за типом вирішуваних завдань (управління створенням контенту, управління за рахунок «голосування», управління пошуком рішення, управління пошуком людей, управління інформацією, управління збором думок (знань), тестування, збір коштів – краудфайндінг). Охарактеризовані переваги та недоліки застосування крауд-концепції в процесі управління організацією. Запропонована узагальнена класифікація крауд технологій в сфері управління, що включає: пошук та підбір персоналу, залучення фінансування для реалізації великих проектів, розробка і вдосконалення продуктів, рішення рутинних завдань, створення для інвесторів джерел пасивного доходу, пошук і вирішення організаційних проблем суб'єкта господарювання, розробка дизайну логотипів, реклами та інтелектуальний краудсорсинг.

**Ключові слова:** управління, краудсорсинг, краудфайндінг, контент, організація, натовп, інтернет технології.

**Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепция как эффективный инструмент управления.**

В статье рассмотрена сущность понятия краудсорсинга и его значение в процессе управления организацией. Определено, что краудсорсинг в сфере управления целесообразно распределить по следующим категориям: по типам деятельности (соревнования, сотрудничество); по сфере использования (бизнес, социальный, государственный); по типу решаемых задач (управление созданием контента, управления за счет «голосования», управления поиском решения, управление поиском людей, управления информацией, управления сбором мнений (знаний), тестирование, сбор средств – краудфайндинг). Охарактеризованы преимущества и недостатки применения крауд-концепции в процессе управления организацией. Предложена обобщенная классификация крауд технологий в сфере управления, которая включает: поиск и подбор персонала, привлечения финансирования для реализации крупных проектов, разработка и совершенствование продуктов, решение рутинных задач, создания для инвесторов источников пассивного дохода, поиск и решение организационных проблем предприятия, разработка дизайна логотипов, рекламы и интеллектуальный краудсорсинг.

**Ключевые слова:** управление, краудсорсинг, краудфайндинг, контент, организация, толпа, интернет технологии.

**Diachkov D. Korshikova N. Kraud concept as an effective management tool.**

In the article the essence of the concept crowdsourcing and its importance in the management of the organization. Determined that in the management of crowdsourcing advisable to allocate the following categories: by type of activity (competition, cooperation); by the sphere of uses (business, social, state); by the type of tasks (management of content creation, management by "voting" management to find a solution, finding people management, information management, governance collection of knowledge, testing, fundraising. Characterize the advantages and disadvantages of crowd concepts in the management of the organization. Generalized classification crowd technologies in management, witch including: search and recruitment, financing for the implementation of large projects, development and improvement of products, solutions routine tasks, creating sources of passive income investors seeking and solving organizational problems entity design of logos, advertising and intellectual crowdsourcing.

**Keywords:** management, crowdsourcing, crowdfinding, content, organization, crowd, internet technology.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної управлінської, технологічної, комунікаційної та соціальної парадигм актуалізуються конструктивний діалог між суб'єктами інформаційного суспільства, необхідність пошуку ефективних способів соціокомунікаційної взаємодії. У зв'язку із цим у всіх галузях господарювання, зокрема і в управлінні застосовуються інноваційні підходи та технології, які максимально задовольняють потреби сторін соціокомунікаційного процесу.

Одним з ефективних підходів, що застосовуються для удосконалення системи управління є технологія краудсорсингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Краудсорсинг – це перспективний, новий напрям, який успішно застосовується зарубіжними корпораціями, пов'язаний із залученням колективного мислення для вирішення проблем, які виникають перед бізнесом, країною і суспільством, що об'єднано в різні види і типи проектів. Використанню краудсорсингових технологій в різних сферах діяльності присвячені праці як вітчизняних – Мар'їна О.Ю., Аленькіна Т.П., Косенко О.П., Нищенко О.В., Марченко О.С. так і зарубіжних вчених – Д. Хау, маркова Н.И., Жабін А.П., Пряхіна И.В. та інші.

**Виділення невирішеної проблеми.** Проте, в зазначених наопрацюваннях питання застосування краудсорсингу в процесі управління розглядаються опосередковано та не містять досить повної характеристики щодо застосування краудсорсингових технологій, що потребує подальших досліджень.

**Метою дослідження** є застосування крауд-концепції як ефективного інструменту управління.

**Результати дослідження.** Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб на підставі публічної оферти, що не припускає укладення трудового договору [1].

У 2003 році Луїс фон Ах (Luis von Ahn) разом зі своїми колегами вперше запропонував поняття «людських обчислень» (human computation), яке оперує можливостями людини для виконання обчислювальних задач, невідкладних комп'ютера [2].

Вперше термін «краудсорсинг» ввів редактор і журналіст Джефф Хау (Jeff Howe). Пізніше переваги нової технології розкрив у книзі «Краудсорсинг: колективний розум як інструмент розвитку бізнесу» (Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business) [3]. Суть краудсорсингу полягає в тому, що завдання пропонується необмеженому колу людей в незалежності від їх професійної, вікової та статусної приналежності. Учасники краудсорсинг-проектів утворюють спільноту, яка шляхом обговорення обирає найбільш ефективне рішення. Для учасників це спосіб реалізувати свої знання та вміння.

Дж. Хау довів, що групи аматорів, які працюють над певною задачею, частіше отримують кращі результати, ніж професіонали, тому що «для будь-якої роботи найбільше підходить той, хто найбільше хоче її виконати» [3].

Краудсорсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб, для отримання необхідних ідей, послуг, спрямоване головним чином до онлайн-спільноти, координуючи при цьому свою діяльність за допомогою інформаційних технологій [4].

Краудсорсинг є способом залучення «колективного розуму» різноманітних індивідів до вирішення проблеми організації, продуктивного досягнення її цілей.

Наопрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників в сфері застосування краудсорсингу в менеджменті дозволило визначити якісну зміну типового процесу управління, що налічує 5 ключових етапів [3; 4]:

1. Визначення та формулювання завдання, для якого здійснюється пошук рішення. Знижується рівень невідповідності між баченням керівників і «крауду» (споживачів) найбільш ефективного управлінського рішення.

2. Вибір найбільш компетентних виконавців. Відбираються найкращі експерти.

3. Вибір методу рішення і способу дії. Публічний підхід до процесу вироблення і прийняття рішення дозволяє знайти більш ефективний варіант.

4. Встановлення контрольних показників, за якими буде досягнуто єдине розуміння критеріїв, що використовуються для досягнення мети.

5. Оцінка успішності досягнення результату. Публічне підведення підсумків роботи забезпечує об'єктивність оцінки.

Найбільш розповсюдженими технологіями краудсорсингу є:

1) інтелектуальний краудсорсинг – технологія інтелектуальної співпраці поєднаних соціальними мережами носіїв неявних знань, що спрямовується на сумісне створення інтелектуального продукту, технологія мережевої інтеграції неявних знань великої кількості людей («натовпу»), інтелектуальна взаємодія яких не має територіальних, корпоративних, професійних, соціальних, культурних та ін. обмежень. «Краудсорсинг йде своїми коріннями в базовий егалітарний принцип: кожна людина має знання і таланти, які можуть виявитися потрібними іншим людям. У більш широкому сенсі краудсорсинг передбачає формування зв'язків між людьми»;

2) краудрекрутинг (crowd-recruiting) – забезпечення інноваційної фірми необхідними їй трудовими ресурсами шляхом пошуку персоналу у соціальних мережах [5];

3) краудфандинг (donation of crowd – добровільний внесок натовпу) – технологія колективного фінансування інноваційних проєктів. Краудфандинг визначають як «фінансування з миру по нитці», «соціальний банк», «колективний гаманець». На думку Дж. Хау, «краудфандинг не залежить від знань, творчої енергії і поглядів широких кіл населення. Тут йдеться про залучення їх доларів, фунтів та песо». Як відомо, залежно від джерела коштів фінансування інновацій може бути державним, корпоративним, індивідуальним (наприклад, інвестиції бізнес-янголів) та ін. Краудфандинг – це технологія соціального фінансування інновацій через інтернет-мережі, технологія соціальних інвестицій [6].

Однією з найважливіших переваг краудсорсингу є радикальне зниження вартості та часу досягнення результату. Ключовою відмінністю краудсорсингу від традиційних комунікаційних інструментів є однозначна направленість на дію. Людина не просто витрачає свої ресурси, вона спрямовує їх на виконання конкретного завдання.

Краудсорсинг в сфері управління доцільно розподілити за наступними категоріями [5; 7]:

за типами діяльності (змагання, співробітництво);

за сферою життя (бізнес, соціальний, державний);

за типом вирішуваних завдань (створення продукту (контенту), голосування, пошук рішення, пошук людей, збір інформації, збір думок, тестування, служба підтримки, збір коштів – краудфандинг).

Розглянемо більш докладно кожну з категорій.

Для успішної реалізації краудсорсингу як елемента і основи інноваційних бізнес-моделей, перспективної технології менеджменту необхідно визначити його основні форми. За типами діяльності розрізняють краудсорсинг, заснований на змагальності (tournament-based) та краудсорсинг, заснований на співробітництві (collaboration-based) [8].

За сферою життя [9]:

1. Бізнес-краудсорсинг. Вирішення задач, що стоїть постають в процесі виконання бізнес-процесів в організації. Даний вид краудсорсингу передбачає не тільки забезпечення виконання рутинних управлінських та виробничих процесів, але й вирішення креативних завдань, наприклад, створення нового логотипу, написання текстів тощо.

2. Соціальний, громадський, PR краудсорсинг. Передбачає управління будь-яким спектром завдань, пов'язаних з громадською діяльністю, взаєминами між людьми, соціальними аспектами управління трудовим колективом, тощо.

3). Державний краудсорсинг. В першу чергу, до цього виду відносяться проєкти обговорення різних законів та інших державних ініціатив. Зазвичай обговорення проходять як в режимі голосування, так і збору конкретних думок і пошуку рішень.

Інша класифікація краудсорсингу передбачає виділення [10]:

1. Управління створенням контенту. Найбільш використовуваний тип краудсорсингу, який включає велику кількість різноманітних завдань зі створення контенту. Одним з прикладів є «Вікіпедія», де контент створюється користувачами Інтернет-ресурсів. Даний підхід передбачає управління найповнішою, безкоштовною та актуальною базою знань. Іншою великою сферою застосування є створення графічного контенту, маркетингових стратегій, копірайтингу, навіть програмного коду. По суті будь-який контент можна створити за допомогою краудсорсингу. Існують як спеціалізовані майданчики (наприклад, 99designs для графічних рішень або TopCoder для розробки програмного забезпечення), так і глобальні платформи, що покривають майже всі типи контенту.

Вирізняють платформи краудсорсингу, що спрямовані на виробництво більш складного і креативного контенту. Зазвичай в основі платформ по генерації контенту лежать механізми конкурсу, в результаті якого оголошується один або кілька переможців, які отримують матеріальне або нематеріальне стимулювання. Схема конкурсів зручна для замовників послуг, тому що вони безкоштовно отримують велику кількість варіантів контенту і мають можливість вибрати краще, однак для виконавців така модель часто перетворюється на витрати часу.

2. Управління за рахунок «голосування». Даний тип найчастіше є складовою частиною інших типів, зокрема, управління створенням контенту. Голосування використовується для прийняття рішення, відносно того, який з варіантів контенту краще. По суті голосування це стандартний етап будь-якого краудсорсингового процесу, в рамках якого відбувається відбір і порівняння отриманих результатів. При цьому може застосовуватися як система вагових показників, так і звичайні «лайки». Ком'юніті, які створюються на основі голосування називаються самоорганізованими спільнотами.

Однак Голосування цілком здатне існувати поза створенням контенту. Наприклад, для фільтрації новин, зображень, відеокліпів, музики.

3. Управління пошуком рішення. Даний тип краудсорсингу є одним з найбільш інтелектуальноємних. До нього відноситься велика кількість платформ, що вирішують питання, пов'язані з аналізом інформації і пошуком рішення. Це можуть бути як складні наукові завдання, на яких спеціалізуються такі ресурси так і утилітарні приватні завдання. Повноправним представником цього типу є платформи, орієнтовані на збір ідей, структурування, обговорення і вибір найбільш оптимального рішення для організації. У західній термінології ці процеси мають назву «відкриті інновації» (open innovation). Організації можуть збирати ідеї як всередині – серед співробітників, так і ззовні – серед клієнтів, партнерів, контрагентів тощо. Конкурентною перевагою платформи є в даному випадку зручність роботи з системою, можливість її інтеграції з програмним забезпеченням підприємства, використання внутрішніх механізмів для посилення мотиваційної складової учасників. Мотивація учасників є одним з найважливіших критеріїв, так як тільки зацікавлена людина може запропонувати вартісні ідеї. До даного типу відносять платформи мікрозадач, коли від замовника надходить завдання, воно автоматично або за допомогою фасилітаторів розбивається на більшу кількість дрібних завдань, кожне з яких вже передається для вирішення. Найчастіше ці завдання на відміну від генерації контенту створюються без застосування механізмів конкурсу. Кожен виконавець отримує завдання і виконує його за визначеною винагороду.

4. Управління пошуком людей. Такі платформи зазвичай існують на стику онлайн і офлайн і для своєї діяльності активно використовують фізичний ресурс. Завдяки волонтерам, розосередженим по різних містах, пошук не обмежується лише територією. Даний вид краудсорсингу використовується для пошуку спеціалістів відповідної категорії та компетентності.

5. Управління інформацією. Даний тип краудсорсингу не потребує від виконавця знань предмета дослідження. Зазвичай все зводиться до механічних дій (сортування фотографій, фільтрація звуків, ідентифікація образів) або до спостереження.

До збору інформації можна також віднести завдання, пов'язані з маркетинговими дослідженнями, наприклад, перевірка наявності певного товару, перевірка цін, розміщення реклами.

6. Управління збором думок (знань). Безумовною перевагою краудсорсингу є можливість звернення до сотень тисяч людей для отримання від них зворотного зв'язку у вигляді думок (знань). У першу чергу мова, звичайно, йде про маркетингові дослідження, коли можна швидко, якісно і недорого отримати необхідну інформацію від цільової аудиторії. Цінність платформи в даному випадку ґрунтується на обсязі бази респондентів, яку в будь-якому випадку потрібно буде сегментувати, виділяючи з неї потрібні групи споживачів.

Крім маркетингових досліджень для бізнесу є також платформи, що дозволяють збирати думки відносно простих побутових питань.

7. Тестування. Часткове використання механізмів краудсорсингу для проведення тестування програмного забезпечення цілком потрапляє в перший пункт класифікації за типами розв'язуваних завдань – створення контенту. Однак специфіка процесу тестування, його неминуча циклічність. Платформ, що пропонують послуги тестування, не така велика кількість як для управління створенням контенту, збором думок або пошуком рішення.

8. Збір коштів – краудфайндінг, а також його підвид краудінвестинг. Моделі краудфайндінгу найчастіше більш зрозумілі і прозорі, що і забезпечує їх популярність в даний час.

Враховуючи наведені класифікації краудсорсингових технологій, пропонується власна узагальнена класифікація, яка передбачає включення:

- пошук та підбір персоналу (краудхантінг).
- залучення фінансування для реалізації великих проектів (краудфандінг).
- розробка і вдосконалення продуктів – колективний мозковий штурм світового масштабу для пошуку нових ідей (краудстормінг).
- рішення рутинних завдань (смайтсорсінг).
- створення для інвесторів джерел пасивного доходу (краудінвестинг).
- пошук і вирішення організаційних проблем суб'єкта господарювання (внутрішні краудсорсінгові платформи);
- розробка дизайну логотипів, слоганів, реклами (крауд-кріейшен);
- інтелектуальний краудсорсінг – використання колективного розуму.

Кожен з типів краудсорсингу має свої переваги, які частково були приведені у відповідних блоках класифікації. На основі узагальнення вищезазначених моделей краудсорсингу можна визначити його позитивні сторони [11]:

масштабність: пропонуючи рішення задачі великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає широкого охоплення. При цьому він не докладає додаткових ресурсів або зусиль;

залучення користувачів: один з ключових моментів технології краудсорсингу, коли працівник виконує завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, мотивований і цінний для організації. Таку ж ступінь залученості можуть згенерувати масові акції та флешмоби. Провідні бренди підтверджують, що ідеї та контент, отримані за допомогою краудсорсингу, в разі ефективніші, ніж створені традиційними способами;

варіативність і різноманітність вибору: звичайно, це більшою мірою відноситься до створення будь-якого виду контенту або пошуку рішення, оскільки замовник отримує в своє розпорядження сотні, якщо не тисячі варіантів. Доцільно відмітити, що краудсорсинг не має територіальних обмежень;

єдино можливий варіант: коли вирішення завдання вдається виключно із застосуванням технологій краудсорсингу. Звичайно, це в першу чергу відноситься до наукової сфери, де унікальність рішення набагато важливіше, ніж його креативність. Безліч складних питань (медицина, космос, технології) були успішно вирішені звичайними людьми, які далеко не завжди були вченими. Просто саме їм в даній конкретній ситуації вдалося зробити те, що не змогли втілити в життя кваліфіковані фахівці;

фіксовані терміни: більшість краудсорсингових проектів має жорстко обмежені терміни;

економія фінансових ресурсів: найчастіше краудсорсинг дійсно дозволяє досягати результатів з мінімальними витратами. У першу чергу, це обумовлено тим, що фінансову винагороду отримує тільки один або кілька переможців, а залучених людей набагато більше. Враховується і економія маркетингової складової.

Використання Інтернету дозволяє просто і достатньо дешево організувати взаємодію споживачів, скоординувати їхню діяльність, спрямувати їх діяльність на вирішення завдання. Краудсорсинг надає значимість створюваного продукту, і зміцнює корисні зв'язки між споживачами і організацією, підвищує конкурентоспроможність і дозволяє досягти поставлених цілей максимально ефективно, здійснюючи мінімум витрат.

Водночас краудконцепція наражалася на певні недоліки її використання, зокрема і в межах теорії управління [12]:

ключовим постулатом противників краудсорсингу є те, що «натовп» не може бути розумний. Він не здатний створити щось цінне, тому що складається з різних людей, які не зможуть домовитися і виробити ефективне рішення. Найчастіше рішення може отримуватися, використовуючи принципи самоорганізованої спільноти, коли сам натовп послідовно відсікає невірні рішення і в підсумку видає позитивний результат. Проте можливі ситуації, коли цей вибір за них повинен зробити замовник;

несправедливий принцип винагороди. Винагороду отримує тільки обмежена кількість людей. Решта працює безкоштовно. Це породжує твердження, що професіонали не звертають увагу на технології краудсорсингу, тому що занадто цінують свій час, щоб його втрачати. Проте, якщо брати до уваги креативний краудсорсинг, де необхідно створювати складні трудомісткі продукти, то майже всі платформи пропонують спочатку працювати на базі прототипів або обмежених рішень, і тільки, коли замовник визначається з одним або декількома фіналістами, вони продовжують роботу над повноцінним рішенням. Для багатьох фахівців з країн, що розвиваються краудсорсинг – може виступати основним джерелом доходу;

краудсорсинг не завжди є найдешевшим способом. Наприклад, створення логотипу або дизайну часто дешевше замовити у дизайнера. необхідність виділяти ресурси на перегляд варіантів, спілкування з аудиторією, рекламну підтримку також вимагає залучення додаткових ресурсів;

витік інформації.

Таким чином, визначення терміну краудсорсинг зазнало змін – тепер це сучасний управлінський інструмент, який дозволяє вирішувати актуальні бізнес завдання, використовуючи потенціал знань співробітників, клієнтів і партнерів організації.

Основними перевагами використання краудсорсингу є [13]:

талант. Головна перевага краудсорсингу полягає у тому, що можна одночасно залучити безліч виконавців-спеціалістів у своїй сфері діяльності;

доступність. Краудсорсинг, дає можливість поділити великий проект на більш дрібні і «спеціалізовані» частини, що зменшує загальну вартість;

компетентність. Краудсорсинг гарантує те, що завдання будуть виконуватися людьми з відповідною кваліфікацією;

швидкість. Внаслідок залучення великої кількості виконавців час на виконання завдання скорочується до мінімуму.

Найпростішим способом використання краудсорсингу є звернення до вже існуючих клієнтів з пропозицією знайти рішення задачі, яка постає перед підприємством, за можливість

отримати винагороду. Часто у вигляді винагороди виступає продукція або послуги цього підприємства [14].

Більш того, подібні акції можна проводити спільно з запланованими рекламними кампаніями, або планувати проведення рекламних заходів з включенням таких акцій, що в свою чергу приверне більшу увагу потенційних та існуючих клієнтів, і надасть кращий результат від самої реклами.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, краудсорсинг – це не просто збір інформації, думок чи ідей, це ще й методологія роботи з цими ідеями, їх відбору та рейтингування. Обрана платформа (веб-сайт) повинна володіти як методологічними, так і технологічними та людськими ресурсами для управління масивом даних, в іншому випадку кінцевого результату може і не бути.

Краудсорсинг в даний час активно розвивається в якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що стоять як перед бізнесом, так і перед державою і суспільством в цілому. В рамках парадигми краудсорсингу рішення задачі передається розподіленої і дуже численної групи людей, за рахунок чого вартість і час досягнення результату радикально знижуються.

Прогресивні організації сьогодення і близького майбутнього відрізняються особливим способом роботи з ідеями. Краудсорсинг і управління ідеями (Idea Management) – технології, що мають багато спільного. Їх об'єднання дає синергетичний ефект, який бізнес може використовувати для перетворення на «думаючу організацію». У такій організації процес роботи з ідеями та знаннями співробітників і клієнтів детально описаний, систематизований, автоматизований, постійно підтримується і розвивається.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Краудсорсинг: Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудсорсинг>
2. Краудсорсинг поможет бесплатно выучить 50 языков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/business/1358779-kraudsorsing-pomozhet-besplatno-vyuchit-50-yazykov>
3. Хау, Дж. Краудсорсинг : Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
4. Бейкер Д. Инновация модели бизнеса через «краудсорсинг» с использованием социальных сетевых платформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sun.tsu.ru/mminfo/2011/000393746/06/image/06-087.pdf>.
5. Краудрекрутинг – новая технология массового поиска талантов // Компаньон. – 2012. – 31 авг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/articles/content?id=208489>.
6. Аккерман К. Краудфандинг як фінансовий інструмент. // «Україна фінансова». – Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/139.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/139.htm).
7. Прогрессивные технологии: Что такое краудсорсинг? [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing) – Название с экрана.
8. Чездбо Г. Когда виртуальность оправдана: организации для инноваций / Г. Чездбо, Д. Тейс // Управление высокотехнологичным бизнесом ; пер. с англ. А. Силонова. – М. : Альпина – Бизнес – Букс, 2007. – С. 39-63.
9. Мосс А. Что такое краудсорсинг? // Crowdsourcing.ru. Прогрессивные технологии.–Деловой портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing).
10. Михайлов А. Краудсорсинг – недорогой инструмент развития малого бизнеса / А. Михайлов // Ресурс о малом и среднем бизнесе. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.pro-biznes.com](http://www.pro-biznes.com).
11. Хабибуллина Л. Краудсорсинг – мощный инструмент для развития малого бизнеса / Л. Хабибуллина // Профессионалы.ru. Деловая социальная сеть. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://professional.ru/Soobschestva/33488660>
12. Преимущества использования краудсорсинга в малом бизнесе. Бизнес-справочник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cardomat.ru/article/preimuschestva-ispolzovaniya-kraudsorsinga-v-malom-biznese>.
13. Фукуяма Ф. Великий разрыв / Ф. Фукуяма : пер. с англ. ; под общ. ред. А.В. Александровой. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 474 с.
14. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100 %. Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.