

Holovan, O. O., Oliinyk, O. M. and Markova, S. V. (2019) "Management of transnational corporations crowdsourcing projects in globalization conditions", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1 (07), pp. 54-63. doi: [10.26661/2522-1566/2019-1/07-06](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-06)

Received:
06 February, 2019
1st Revision:
11 February, 2019
Accepted:
15 February, 2019

УДК: 33.65.338.4

DOI [10.26661/2522-1566/2019-1/07-06](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-06)

МЕНЕДЖМЕНТ КРАУДСОРСИНГОВИХ ПРОЕКТІВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ

ГОЛОВАНЬ ОЛЬГА ОЛЕКСІЇВНА, кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя
[ORCID ID: 0000-0002-9410-3830](https://orcid.org/0000-0002-9410-3830)

ОЛІЙНИК ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя
[ORCID ID: 0000-0003-0511-7681](https://orcid.org/0000-0003-0511-7681)

МАРКОВА СВІТЛАНА ВІКТОРІВНА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя
[ORCID ID: 0000-0003-0675-0235](https://orcid.org/0000-0003-0675-0235)

Ключові слова: краудсорсинг, проект, транснаціональна корпорація, локальний ринок, менеджмент.

МЕНЕДЖМЕНТ КРАУДСОРСИНГОВИХ ПРОЕКТОВ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОКАЛИЗАЦИИ

Актуальность выбранной для исследования темы определяется необходимостью поиска перспективных подходов к внедрению инновационных идей развития глобального бизнеса на локальных рынках. Предметом исследования является совокупность теоретических,

Актуальність обраної для дослідження теми визначається необхідністю пошуку перспективних підходів до впровадження інноваційних ідей розвитку глобального бізнесу на локальних ринках. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування і реалізації краудсорсингових проектів транснаціональних корпорацій. Мета дослідження полягає у вдосконаленні системи менеджменту краудсорсингових проектів транснаціональними корпораціями з урахуванням специфіки локальних ринків. Базовими принципами дослідження виступають: спостережень за зміною основних показників діяльності компанії, ситуаційного моделювання; порівняльний підхід, системний, логічного узагальнення та комплексно-економічний підходи. Наукова значущість роботи полягає у визначенні перспективних напрямків підвищення ефективності менеджменту краудсорсингових проектів транснаціональних корпорацій в умовах глокалізації. Результатом дослідження є удосконалений механізм впровадження краудсорсингових проектів для ТНК Nestlé на локальному ринку України. Практична значущість результатів дослідження полягає у визначенні напрямків оптимізації системи менеджменту краудсорсингових проектів ТНК Nestlé.

ГОЛОВАНЬ ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА, кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-администрирования и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Запорожский национальный университет, г. Запорожье
[ORCID ID: 0000-0002-9410-3830](https://orcid.org/0000-0002-9410-3830)

ОЛЕЙНИК АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры бизнес-администрирования и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Запорожский национальный университет, Запорожье
[ORCID ID: 0000-0003-0511-7681](#)

МАРКОВА СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-администрирования и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Запорожский национальный университет, Запорожье
[ORCID ID: 0000-0003-0675-0235](#)

методических и практических аспектов формирования и реализации краудсорсинговых проектов транснациональных корпораций. Цель исследования заключается в совершенствовании системы менеджмента краудсорсинговых проектов транснациональными корпорациями с учетом специфики локальных рынков. Базовыми принципами исследования выступают: наблюдения за изменением основных показателей деятельности компании, ситуационного моделирования; сравнительный подход, системный, логического обобщения и комплексно-экономический подходы. Научная значимость работы заключается в определении перспективных направлений повышения эффективности менеджмента краудсорсинговых проектов транснациональных корпораций в условиях глокализации. Результатом исследования является усовершенствованный

механизм внедрения краудсорсинговых проектов для ТНК Nestlé на локальном рынке Украины. Практическая значимость результатов исследования заключается в определении направлений оптимизации системы менеджмента краудсорсинговых проектов ТНК Nestlé.

Ключевые слова: краудсорсинг, проект, транснациональная корпорация, локальный рынок, менеджмент.

MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS CRAUDSORSING PROJECTS IN GLOCALIZATION CONDITIONS

Purpose. Relevance of the topic under the study is determined by the need to find promising approaches to the implementation of innovative ideas for the global business development in the local markets. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the transnational corporations' crowdsourcing projects formation and implementation.

The purpose of the study is to improve the crowdsourcing projects management system by transnational corporations, taking into account the specifics of the local markets.

Design/methodology/approach. The basic principles of the research are the method of observing the change in the main indicators of the company; the method of situational modeling; a comparative approach; system, logical generalization and complex economic approaches.

Findings. The paper determines that the efficiency increase of the transnational corporations' crowdsourcing projects management system in the glocalization conditions is possible due to the introduction of the mechanism. This mechanism will allow TNCs Nestlé:

- to expand the target audience;

OLHA HOLOVAN, PhD in Mathematics, associate professor, Assistant Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia
[ORCID ID: 0000-0002-9410-3830](#)

OLEKSANDR OLIINYK, PhD, associate professor, Assistant Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia
[ORCID ID: 0000-0003-0511-7681](#)

SVITLANA MARKOVA, PhD in Economics, associate professor, Assistant Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia
[ORCID ID: 0000-0003-0675-0235](#)

- to involve potential consumers in the development of products, which they will consider “their” that will increase the volume of its sales;
- to provide alternative sources for the decision-making and to expand choice options that will increase the effectiveness of its process;
- to optimize the terms of the project implementation, since crowdsourcing projects have strictly limited terms within which participants must provide their decision options;
- to increase the efficiency of the financial resources use: only one or several participants of the project, which are its winners, receive a monetary reward. At the same time, the company gets the ready-to-implement solution and additional benefits from improving the company’s image, etc.

Research limitations/implications. The scientific significance of the work is to determine the perspective directions of increasing the efficiency of transnational corporations’ crowdsourcing projects management in the glocalization conditions.

Originality/value. The result of the study is the improved mechanism for implementing crowdsourcing projects for TNK Nestlé in the local Ukrainian market. The practical significance of the research results is to determine the optimization directions of the crowdsourcing projects management system of the multinational corporations Nestlé.

Keywords: *crowdsourcing, project, transnational corporation, local market, management.*

Постановка проблеми. Електронна економіка відкрила для бізнесу можливості вести пошук нових ідей на основі аналізу оперативної бізнес-аналітики та здійснювати швидкий зворотний зв’язок з клієнтами, що дозволяє йому швидко реагувати на інноваційні очікування потенційних споживачів. Особливо необхідно відзначити формування нових ринків – месенджерів, інтернет-пошуку, інтернет-реклами, інтернет-торгівлі, електронного коучингу тощо, які є драйверами цього процесу.

Глобальні транснаціональні корпорації вбудовують локальні технології краудсорсингу в процеси просування своїх продуктів на регіональні ринки з метою отримання більш високих прибутків за рахунок формування стійкого попиту при безпосередній участі краудсорсерів, тобто тих, хто цей продукт розробляв. Реалізація краудсорсингових проектів на глокальному рівні дозволяє компаніям здійснювати контроль над охопленням локальної цільової аудиторії, що забезпечує зворотній зв’язок зі споживачами та значно скорочує їх транзакційні витрати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Краудсорсинг - це термін, який вперше було запропоновано Джефом Хау і Марком Робінсоном [1]. Дослідженню сутності, видів, принципів та інструментів застосування краудсорсингу присвячені праці О.В. Майстренка [2], Є.Ф. Лихачева [3]; О.І. Карий,

Я.В. Панас [4], С. Ковальчук [5] та А.Ю. Минц [6] розглядають особливості застосування краудсорсингових проектів як інструмент для вирішення проблем на регіональному рівні. Особливості використання концепції краудсорсингу на глобальному рівні, а саме транснаціональними корпораціями, досліджувались Є.Г. Панченком та М.Є. Кір’яковою [7]. Специфіка застосування краудсорсингових проектів у різних сферах суспільного буття досліджувалась О. Кіреєвою [8], Ю.В. Ковбасюком [9] та В.Т. Логвіновим [10] тощо. Проте додаткового вивчення потребує менеджмент краудсорсингових проектів на локальних ринках глобальними транснаціональними корпораціями.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні системи менеджменту краудсорсингових проектів транснаціональними корпораціями з урахуванням специфіки локальних ринків.

Основні результати дослідження. В Україні спостерігається тенденція зваженого підходу до використання концепції відкритих інновацій для пошуку нових ідей - краудсорсингу. Фахівці вважають, що високий рівень відкритості може негативно вплинути на успіх компанії в її інноваційній діяльності. Традиційний підхід, який базувався на концепції закритих інновацій (тобто на використанні патентів, власних розробках, НДДКР тощо), не відповідає зростаючим вимогам до адаптивності і швидкості

впровадження та часу виведення продукції на ринок.

Глобальні корпорації, що діють на вітчизняними ринках товарів промислового призначення, а також споживчих товарів, наслідують підхід до інновацій, що реалізується їх штаб-квартирою, та представляють інноваційні продукти, які було розроблено для глобального та інших регіональних ринків присутності ТНК. Місцеві невеликі за розмірами компанії, які є переважно більш адаптивними та гнучкими до новацій, в ході співпраці з зовнішніми джерелами ідей частіше стають на шлях використання концепції відкритих інновацій.

Одним з важливих завдань компанії, що намагається підтримати власну конкурентоспроможність, є пошук оптимального балансу між використанням концепції відкритих інновацій, за допомогою якої вони мають можливість використовувати всі доступні засоби для створення успішних продуктів та послуг швидше за своїх конкурентів, та побудовою власних ключових компетенцій.

Однією з причин, що стримують розвиток краудсорсингу в Україні, є те, що представники вітчизняного бізнесу вважають його ефективним переважно для підприємств малого та середнього бізнесу, які використовують цей інструмент через намагання знайти перспективні для впровадження інноваційні ідеї за відсутності достатніх обсягів фінансування. У той же час, спроба великих корпоративних структур вирішити стратегічні задачі розвитку інновацій на краудсорсингових платформах, на думку експертів, вказує на відсутність розуміння цих процесів. Менеджмент таких компанії повинен розробити ефективне рішення, детально розуміючи ситуацію/проблему, що неможливо без залучення кваліфікованих фахівців, спираючись лише на ідеї, запропоновані потенційними споживачами. Українські підприємці також не вважають, що краудсорсинг є можливістю мінімізації витрат, оскільки наявна економія компенсується витратами часу, який є необхідний для створення завдання на платформі та управління процесом створення нового продукту.

Опитування, яке проводилося фахівцями [11], виявило, що креативні працівники багатьох агенцій, що спеціалізуються на створенні та просуванні брендів, також не дуже позитивно відносяться до краудсорсингових платформ, оскільки більшість завдань з впровадження інновацій є комплексними та потребують врахування глобальної специфіки, до якої локальні українські креативні агенції не завжди можуть ефективно адаптуватися. Ще однією проблемою, через яку стримується впровадження краудсорсингу у вітчизняну практику, є те, що українські працівники креативних агенцій бажають приймати участь у подібних проектах лише за умови отримання гарантованої оплати.

Менеджмент процесу впровадження відкритих інновацій «ззовні-всередину» являє собою збагачення компанії новими знаннями за допомогою співпраці з постачальниками, покупцями та іншими зовнішніми джерелами знань [7]. У зв'язку з особливостями розгортання глобалізації та транснаціоналізації в сучасних умовах прослідковується поступове усвідомлення компаніями важливості інноваційних мереж, інноваційних посередників, нових форм інтеграції покупців, таких як краудсорсинг. Транснаціональні корпорації активно користуються краудсорсинговими платформами для залучення покупців в процес інноваційної діяльності. Це дає можливість використовувати досвід покупців-інноваторів. ТНК Nestlé є однією з провідних компаній, що присутня на вітчизняному ринку споживчих товарів та використовує краудсорсинг для розробки нових продуктів, дизайну упаковки і комунікаційних стратегій.

ТНК Nestlé працює у сфері виробництва продуктів харчування (діє на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин тощо) і представлена у 189 країнах світу. Позитивна динаміка змін обсягів продажів продукції ТНК Nestlé спостерігалася у 2017 році на ринках Бразилії, Мексики, Канади, Японії, Росії та Австралії. Найбільше відсоткове зростання обсягів продажів спостерігалася у Росії (+15,7%) [12]. В той же

час у більшості країн Західної Європи (Франція, Німеччина, Великобританія, Італія, Іспанія, Швейцарія та ін.) відбувалося падіння обсягів продажів у порівнянні з 2016 роком.

Компанія має понад 2000 торгових марок: від всесвітньо відомих брендів до лідерів локальних ринків. Одним з інструментів краудсорсингу, які застосовує компанія Nestlé, є платформа eYeka, що пов'язує своїх клієнтів з 300 тисячами креативними працівниками з 164 країн, що говорять на 10 мовах. Спочатку Nestlé здійснила тестування можливостей краудсорсингу, організувавши конкурс для свого продукту Lifesavers. Компанія отримала велику кількість цікавих ідей, що вирішила продовжувати використовувати краудсорсинг і запустили конкурси для KitKat і Allen's.

У конкурсах можуть приймати участь не тільки постійні члени спільноти, але й сторонні користувачі. Спільноту, що входить до eYeka, складають як професійні рекламні креативні працівники, студенти, так і фахівці інших галузей, які намагаються реалізувати свій креативний потенціал, беручи участь у конкурсах.

Менеджмент краудсорсингових проектів Nestlé полягає в тому, що перспективні ідеї, які отримані у будь-якій країні перебування бренду - Бразилії, Австралії, Нідерландах або Франції тощо, - повинні бути впроваджені у практику діяльності локальних підрозділів компанії в інших країнах світу. Це є додатковою можливістю для глобальних брендів компанії Nestlé залучати до створення свіжих ідей креативних споживачів та здійснювати тестування їх ідей у фокус-групах.

Крім платформи eYeka, яку використовує ТНК Nestlé, популярними також є краудсорсингові платформи Userfarm, Mofilm, Tongal, Jovoto і Flare Studio тощо, куди подають свої ідеї та вимоги щодо їх реалізації глобальні бренди.

Для підвищення ефективності менеджменту краудсорсингових проектів транснаціональні корпорації в сучасних умовах повинні реалізовувати їх в межах власних стратегій глокалізації, що передбачає прийняття обґрунтованих рішень відносно адаптації глобальної стратегії ТНК з умовою врахування вимог локальних ринків, на яких вона працює.

Проаналізуємо напрямки оптимізації впровадження краудсорсингових проектів ТНК Nestlé на вітчизняному ринку. На певному локальному ринку, а саме в уявленні українського споживача - ТНК Nestlé асоціюється з виробником якісної продукції, проте бренди, які пропонуються компанією на вітчизняному ринку не завжди сприймаються споживачами як корисні та високоякісні продукти.

Для узгодження уподобань вітчизняних споживачів стосовно пропонованих товарних категорій підприємствам, що належать ТНК Nestlé, вважаємо за доцільне використовувати краудсорсингові проекти, учасниками яких є саме українські споживачі та експерти. Опитування можна здійснювати безпосередньо серед відвідувачів сайту ТОВ «Нестле Україна».

Оскільки такі продукти з асортименту ТОВ «Нестле Україна», як кондитерські вироби, розчинна кава в стіках, вермішель швидкого приготування користуються попитом у молоді (значну частку якої складають учні та студенти), що є активним користувачем Internet, то для компанії перспективним вважається залучення до впровадження інноваційних краудсорсингових проектів в цих галузях саме даної цільової аудиторії. Вона допоможе локалізувати глобальні бренди з врахуванням уподобань та смаків, притаманних споживачам на вітчизняному ринку, або використанням нової упаковки продуктів тощо.

З метою підвищення ефективності менеджменту краудсорсингових проектів однієї з провідних транснаціональних корпорацій, що діє на вітчизняному ринку - ТОВ «Нестле Україна», необхідно, по-перше, чітко визначити цілі та завдання проекту. Дуже важливо надати точну інформацію щодо очікуваних результатів, термінів виконання роботи та ін. Якщо робота є достатньо складною, її необхідно розділити на керовані частини для правильного розподілу між виконавцями.

Одним з важливих факторів при запуску краудсорсингової платформи є пошук мотиваторів, які змусять людей співпрацювати. При цьому менеджменту ТОВ «Нестле Україна» треба враховувати, що крім фінансової винагороди для вітчизняної молоді

такими мотиваторами можуть бути: бажання розвивати свої творчі здібності; спілкування з творчими професіоналами; можливість кинути виклик самому собі, щоб вирішити складну проблему; можливість спілкуватися та заводити друзів; проведення вільного часу; сприяння великому проекту, що становить спільний інтерес; можливість ділитися новими ідеями, розважатися тощо.

Компанія Nestlé може запропонувати грошову винагороду переможцю проекту або моральне задоволення тим, що саме його ідея буде втілена при розробці нової рецептури або упаковки товару.

Для того, щоб процес краудсорсингу був у компанії під контролем, необхідна система управління та програмне забезпечення, а також адекватні інструменти для роботи з різними стратегіями. Важливо зберегти високий стандарт якості, щоб гарантувати учасникам, що з великої кількості варіантів будуть обрані тільки кращі.

Формування глокальної товарної стратегії ТНК Nestlé в Україні у залежності від типу вирішуваних завдань може здійснювати такими засобами краудсорсингу:

1) створення продукту (наприклад, пропонування нової рецептури продукту, нових смаків, нової або удосконаленої упаковки);

2) голосування за кращий варіант серед відібраних (наприклад, обрання нової форми упаковки для продукту);

3) з'ясування думок (опитування споживачів на предмет того, як приймають рішення щодо купівлі товару; якими критеріями керуються при виборі продукту; чи вважають споживачі товар корисним для здоров'я; чи купують продукти ТНК Nestlé тощо).

Як показують дослідження фахівців [13], останнім часом в Україні підвищилася культура споживання кави, тобто споживачі стали віддавати перевагу натуральній каві (рис. 1). Тому ТНК Nestlé для підвищення ефективності глокальної стратегії необхідно просувати на український ринок саме таку продукцію.

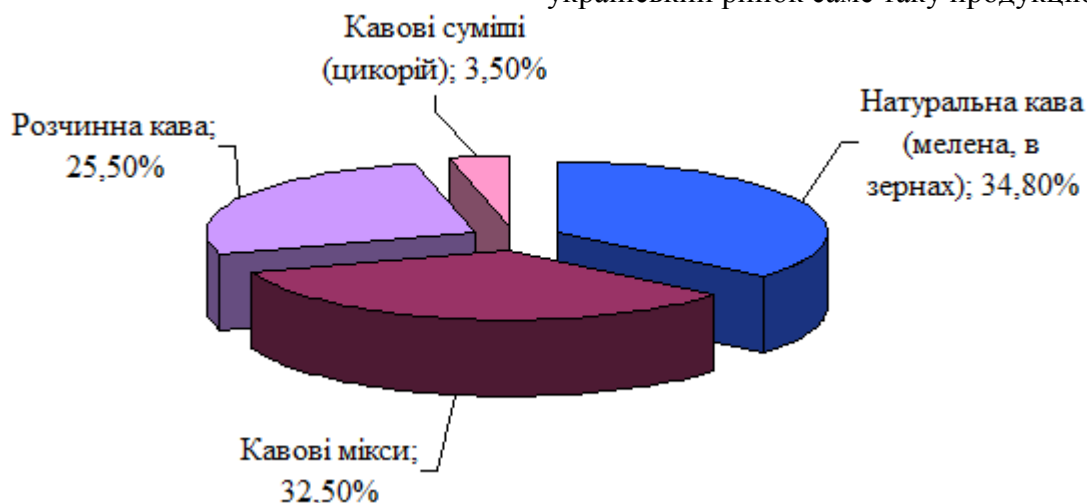


Рис. 1 Сегментація ринку кави України у 2017 році, %

Для підвищення ефективності реалізації краудсорсингового проекту з метою адаптації товарних стратегій ТНК Nestlé до локального

ринку пропонуємо здійснювати його за наступними основними етапами (рис. 2).

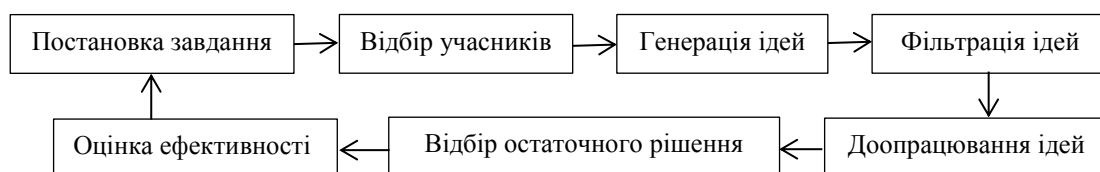


Рис. 2 Механізм впровадження краудсорсингових проектів ТНК Nestlé

1. Постановка завдання. До цього етапу краудсорсингового проекту входить підготовка і організація. Головну роль грає замовник проекту – ТНК Nestlé, оскільки саме він повинен визначити: – мету проекту; – специфіку проекту; – термін його виконання; – групу учасників (існує дві групи учасників: внутрішні і зовнішні. Під внутрішніми учасниками розуміють тільки співробітників компанії-замовника, у той час як зовнішніми учасниками можуть бути клієнти, партнери, Інтернет-спільноти тощо); – формат підсумкового матеріалу; – умови проведення проекту; – межі проекту; – вимоги до рівня підготовки учасників; – нагороди та заохочення тощо.

За підсумками даного етапу встановлюються правила краудсорсингового проекту, визначаються цілі, а також його бюджет, призначаються відповідальні особи за кожен етап та за проект в цілому.

2. Відбір учасників – цей етап може бути

організований за наступною схемою: 1) підготовка (формується вимоги до майбутніх учасників і визначаються канали до їх залучення); 2) відбір (здійснюється збір даних про учасників за допомогою он-лайн опитування (анкетування) на стадії реєстрації учасників); 3) створення групи учасників (допускаються лише учасники, які відповідають встановленим замовником критеріям).

Критеріями відбору зовнішніх учасників можуть бути характеристики споживачів, що входять до дерева прийняття рішень покупцем для окремих товарних категорій.

Відбір зовнішніх учасників для їх залучення до робочої групи краудсорсингового проекту, метою якого є виявлення уподобань українських споживачів до кави та створення нового продукту, можна здійснити на стадії реєстрації за допомогою анкети, що виявить їх ступінь компетенції стосовно цієї проблеми за допомогою питань, наведених в розробленій анкеті (рис. 3).

| | |
|---|------------------------------|
| 1. Чи споживаєте Ви каву кожен день? | |
| 1.1 Так | 1.2 Ні |
| 2. Якщо ви споживаєте каву кожен день, то скільки порцій кави ви випиваєте щодня? | |
| 2.1 Одну. | 2.2 Дві-три порції. |
| 2.3 Три-чотири порції. | 2.4 Більше чотирьох. |
| 2.5 Не рахую. | 2.6 Інше (вказати) _____ |
| 3. У якому місці ви частіше п'єте каву? | |
| 3.1 Дома. | 3.2 У друзів. |
| 3.3 В офісі на роботі. | 3.4 У кафе або ресторані. |
| 3.5 На вулиці. | 3.6 Інше (вказати) _____ |
| 4. Що є кава для Вас? | |
| 4.1 С্মачний напій. | 4.2 Корисний напій. |
| 4.3 Напій, що надає бадьорість. | 4.4 Напій для спілкування. |
| 4.5 Стиль життя. | 4.6 Просто звичка. |
| 4.7 Спосіб залишитися наодинці, зібратися з думками. | |
| 4.8 Інше (вказати) _____ | |
| 5. Чи задоволені Ви якістю кави, яку п'єте постійно? | |
| 5.1 Так | 5.2 Ні (вказати чому?) _____ |
| 6. Чи є Ви прихильником певних марок кави? | |
| 6.1 Так | 6.2 Ні |
| 7. Чи маєте ви хобі? Яке саме: | |
| 7.1. Спортивна секція | 7.2 Наука |
| 7.3. Музика/вокал | 7.4 Нічні клуби/дискотеки |
| 7.5. Хукан клуби | 7.6. Інше _____ |
| 8. Стать: | |
| 8.1 Чоловік | 8.2 Жінка |
| 9. Ваш вік: | |
| 9.1 15-24 роки | 9.2 25-34 роки |
| 9.3 35-44 роки | 9.4 45 років і більше |

Рис. 3 Анкета для відбору зовнішніх учасників краудсорсингового проекту ТНК Nestlé на ринку кави

3. Генерація ідей – учасники проекту розмішують на створеній платформі свої ідеї стосовно поставленої перед ними проблеми. В даний час важливо зробити доступною функцію надання коментарів, щоб учасники мали можливість висловитися відносно тієї або іншої ідеї і, можливо, внести деякі корективи, які в майбутньому дозволять визначити оптимальні параметри проекту. Головним учасником етапу генерації ідей є особа, яка перетворює процес комунікації в зручний і легкий для всіх учасників.

4. Фільтрація ідей – характеризується організацією процесу сегрегації всіх ідей, рішень, коментарів, які надійшли на платформу, отже головними фігурантами в цій справі є робоча група з експертами, оскільки саме вони займаються відбором і доопрацюванням рішень. До експертної робочої групи повинні входити співробітники ТНК Nestlé, які безпосередньо займаються розробкою товарних стратегій на українському ринку.

Для початку можна здійснити відбір найбільш значущих і цінних ідей. Даний процес може відбуватися за допомогою голосування з урахуванням корисності отриманої інформації. Потім формуються ставлення експертів до найбільш цінних, на їхню думку, рішень. В результаті цього визначаються сильні та слабкі місця ідеї, яка була запропонована безпосередньо учасником. Далі проводиться відбір ідей, що є схожими за змістом і рішенням, тобто саме з них обиратиметься рішення, яке буде реалізоване.

5. На даному етапі відбувається доопрацювання обраних ідей. Воно здійснюється не тільки експертами робочої групи, але й зовнішніми учасниками проекту, оскільки результати попереднього етапу викладаються на краудсорсингову платформу. Тобто всі учасники об'єднуються навколо найбільш цінних ідей і колективно працюють над ними.

6. Відбір остаточного рішення полягає у тому, що менеджмент компанії Nestlé отримує підсумки проекту, за якими він повинен відібрати найбільш актуальні та вдалі ідеї для впровадження. Найбільш цінними пропозиціями вважатимуться ті, які отримали

найвищу оцінку та підтримку експертів. Для винагороди учасників необхідно скласти рейтинг авторів (від вищого до нижчого) за оцінками. Тобто за підсумками даного етапу у компанії-замовника повинен бути список кращих рішень, а також рейтинг кращих учасників для нагородження.

7. Останнім етапом реалізації краудсорсингового проекту для ТНК Nestlé є оцінка його ефективності та корекція процедури впровадження наступних аналогічних проектів компанії.

Існує складність з оцінкою ефекту від реалізації краудсорсингових проектів, оскільки він може не дати економічного ефекту, який може бути чітко визначеним як його результат. Краудсорсинг – це інструмент для вирішення поставлених завдань перед його учасниками.

Для оцінки ефективності краудсорсингового проекту рекомендуємо розкласти цей процес на наступні етапи.

1. Етап, що передує проведенню краудсорсингового проекту: відбувається оцінка часу, який необхідний для здійснення проекту; оцінюється ймовірність вирішення поставлених завдань; здійснюється оцінка потенційних вигод від краудсорсингового проекту; прийняття рішення щодо проведення проекту: внутрішній або зовнішній, тобто проект здійснюється власними силами або потрібна допомога третіх осіб, у вигляді краудсорсингових платформ; визначення ризиків проекту.

2. Етап проведення краудсорсингового проекту, а також оцінка його економічної ефективності: проводиться первинний аналіз ефективності проекту на підставі загальностатистичних показників, таких як кількість учасників, кількість прийнятих рішень, кількість перспективних ідей, а також кількість перспективних учасників, з якими компанія зможе співпрацювати за підсумками проекту; оцінка ступеню впливу на імідж компанії, тобто наскільки компанія стала більш впізнаваною завдяки проведеному проекту. Оцінити вплив краудсорсингу на репутацію компанії можна за допомогою відстеження характеру публікацій та відгуків (позитивні чи негативні) в ЗМІ, а також соціальних мережах. Зміна ділової репутації може бути оцінена

збільшенням або зменшенням обсягів продажів/звернень в короткостроковій перспективі після проведення краудсорсингового проекту.

Витрати компанії на цьому етапі включають витрати на використання краудсорсингової платформи; заробітну плату співробітників компанії, які відповідають за підтримку краудсорсингового процесу; винагороду переможцю проекту.

3. Етап, що передує реалізації ідей: оцінка доцільності отриманих ідей; сортування отриманих ідей; прогнозування витрат на реалізацію обраного рішення за підсумками краудсорсингового проекту. Витрати компанії на цьому етапі включають оплату праці штатних співробітників компанії в рамках оцінки економічної доцільності реалізації ідей в процесі краудсорсинга.

4. Етап реалізації (впровадження). Передбачає реалізацію обраних рішень за підсумками краудсорсингового проекту. Витрати на цьому етапі представляють видатки на впровадження та реалізацію ідеї.

5. Етап після реалізації обраних рішень. На даному етапі здійснюється оцінка фактичного економічного ефекту від проведеного проекту.

Висновки. Отже, підвищення ефективності системи управління краудсорсинговими проектами транснаціональних корпорацій в умовах глокалізації можливе за рахунок впровадження запропонованого механізму. Цей механізм дозволить ТНК Nestlé:

– розширити цільову аудиторію, оскільки пропонуючи вирішення завдання великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає широкого охоплення;

– залучити потенційних споживачів до розробки тієї продукції, яку вони у подальшому будуть вважати «своєю», що збільшить обсяги її реалізації;

– забезпечить альтернативність джерел для прийняття рішень і розширить варіанти вибору, що підвищить ефективність його процесу (ТНК Nestlé отримує в своє розпорядження багато варіантів, серед яких вона з більшою ймовірністю знайде ту ідею, яка виявиться найперспективнішою для подальшого впровадження);

– оптимізувати терміни виконання проекту: краудсорсингові проекти мають жорстко обмежені терміни, в межах яких учасники мають надати свої варіанти рішень. Це дозволяє не затягувати вирішення питання, а, навпаки, мати чіткі часові орієнтири;

– підвищити ефективність використання фінансових ресурсів: винагороду отримує тільки один або декілька учасників проекту, які є його переможцями, проте компанія отримує готове для впровадження рішення та додатковий зиск від покращення іміджу компанії тощо.

Перспективи подальшого дослідження полягають у розробці методологічного апарату визначення ефекту та ефективності впровадження краудсорсингових проектів ТНК на локальних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Howe Jeff. Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business. Crown Business, 2009. 336 p.

2. Майстренко О. В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 507-511.

3. Лихачев Е. Ф. Краудсорсинг, как новое явление в экономике. Его социоинновационная природа и классификация. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8. №1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN116.pdf> (дата звернення 27.10.2018)

4. Карий О. І., Панас Я. В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць. 2016. № 847. С. 213–219.

5. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.

6. Минц А. Ю. Краудсорсинг как метод решения задач в глобализованной экономике и особенности его использования в Украине. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2013. Вип. 26. С. 85–90.

7. Панченко Є. Г., Кір'якова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання

транснаціональними корпораціями в Україні. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2013. № 1. С. 155–162.

8. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Механізм державного управління*. 2016. №3(30). С. 72 -78.

9. Ковбасюк Ю. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4 (178). С. 349-357.

10. Логвінов В. Т. Застосування краудсорсингу в процесі формування системи е-послуг. *Інформаційне суспільство в Україні : матеріали міжнар. наук. конгресу*. 2013. С. 70–71.

11. Креатив, экономия, лотерея: что несут индустрии краудсорсинговые платформы. URL: http://mmr.ua/show/kreativ_ekonomiya_lotereya_cho_hto_nesut_industrii_kraudsorsingovye_platformy (дата звернення 18.12.2018).

12. Щорічний звіт Nestlé за 2017 рік (Annual Review 2017) URL: https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2017-annual-review-en.pdf (дата звернення 03.11.2018).

13. Український ринок кави – ситуація і тенденції URL: <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2017/ukrainian-coffee-market-situation-and-trends.html> (дата звернення 18.12.2018).

REFERENCES:

1. Howe Jeff. (2009) *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. Crown Business.

2. Maistrenko, O. V. (2017), “Crowdsourcing: the essence, types, principles and tools of application”, *Ekonomika i suspilstvo*, №9, pp. 507-511.

3. Lykhachev, E. F. (2016), “Crowdsourcing, as a new phenomenon in the economy. Its socio-innovative nature and classification”, *Ynternet-zhurnal “NAUKOVEDENYE”*, Tom 8, №1, [Online], available at <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN116.pdf> (Accessed 27.10.2018)

4. Karyi, O. I. and Panas, Ya. V. (2016), “Crowdsourcing as a management tool: examples

of solutions to local problems”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”*, *Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia* : zbirnyk naukovykh prats, № 847, pp. 213–219.

5. Kovalchuk, S. (2015), “Development of client orientation by means of crowdsourcing”, *Marketynh v Ukraini*, № 5, pp. 34–48.

6. Mynts, A. Yu. (2013), “Crowdsourcing as a method for solving problems in a globalized economy and features of its use in Ukraine”, *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, Issue 26, pp. 85–90.

7. Panchenko, Ye. H. and Kiriakova, M. Ye. (2013), “Concepts of Open Innovations and Strategies of Transnational Corporations in Ukraine”, *Ekonomika, sotsiologhiia, pravo*, № 1, pp. 155–162.

8. Kirieieva, O. (2016), “Crowdsourcing as an innovative tool for public participation in public administration”, *Mekhanizm derzhavnogo upravlinnia*, №3(30), pp. 72 -78.

9. Kovbasiuk, Yu. (2016), “Crowdsourcing as an instrument of public authority”, *Aktualni problemy ekonomiky*, №4(178), pp. 349-357.

10. Lohvinov, V. T. (2013), “Application of crowdsourcing in the process of forming the system of e-services”, *Materialy mizhnar. nauk. konhresu “Informatsiine suspilstvo v Ukraini”*, pp. 70–71.

11. Creative, savings, lottery: what are the industry crowdsourcing platforms (2018), [Online], available at: http://mmr.ua/show/kreativ_ekonomiya_lotereya_cho_hto_nesut_industrii_kraudsorsingovye_platformy (Accessed 19 November 2018), (In Ukrainian).

12. Annual Review Nestlé 2017 (2018), [Online], available at: https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2017-annual-review-en.pdf (Accessed 29 November 2018).

13. Ukrainian coffee market - situation and trends (2018), [Online], available at: <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2017/ukrainian-coffee-market-situation-and-trends.html> (Accessed 25 November 2018).