

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт Бизнеса и Делового Администрирования

Направление подготовки 38.04.02. Менеджмент

Магистерская программа «Деловое администрирование»

Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему:
**«СТРАТЕГИЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ АВТОНОМНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Автор:

Обучающийся группы ВМ-8866-21-69
очно-заочной формы обучения
Басковский Денис Сергеевич
подпись _____

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор
Гапоненко Александр Лукич
подпись _____

Москва 2023 г.

1 ВВЕДЕНИЕ

2 ГЛАВА 1. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ АВТОНОМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные проблемы коммерческих организаций

Возможности децентрализованных автономных организаций

Предлагаемая модель децентрализованной автономной организации

Правовой статус

Итог главы

3 ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ АВТОНОМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель и основные свойства организации

Потенциальные покупатели

Этика организации

Аналоги организации

Позиционирование на рынке

Потребительская ценность торгового предложения для клиентов

Итог главы

4 ГЛАВА 3: ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Становление

Развитие

5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

6 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

7 ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Организационный цикл управления общества

Приложение 2. Принципы деятельности общества

Приложение 3. Структура команды

Приложение 4. Сбалансированная система показателей

1 ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Появление предпосылок для формирования децентрализованных автономных организаций произошло недавно, в начале 2010-х годов. Однако, сам термин «ДАО» стал широко известен только к 2015 году, после череды технологических инноваций, приведших к запуску криптовалюты Ethereum¹, который добавил в блокчейн возможность создания смарт-контрактов. Концепция смарт-контракта впервые была предложена Ником Сабо² в 1998 году. Первой популярной организацией основанной на смарт-контрактах стала «The DAO³», ставшая широко известной в 2016 году, в связи с крупным хакерским инцидентом, и последовавшим за ним хардфорком Ethereum, разделившим блокчейн на Ethereum и Ethereum Classic.

Релевантность данной темы магистерской диссертации МВА обусловлена наличием множества факторов, включая технические, экономические и политические изменения последних пятнадцати лет. Ключевыми из них являются технологические преобразования, такие как создание блокчейна, развитие искусственного интеллекта, РКІ и повсеместной мобильной телекоммуникации. Такие инновации сформировали развитие новой экономики в сфере финансов (DeFi⁴), приложений (DApp), бирж (Dex) и судебных решений (DeSoc⁵).

Рост интереса к криптоэкономике способствует возникновению принципиально новых форм организационного взаимодействия в глобальной экономике, суть которых сводится к осуществлению функционирования распределенной хозяйственной деятельности без централизованного контроля. Современные предприниматели замечают недостатки существующих традиционных организационных моделей, основанных на централизованной

¹ Ethereum Whitepaper за авторством Виталика Бутерина

² Ник Сабо - известный ученый в области информатики и криптографии, разработавший алгоритм децентрализованной цифровой валюты «bit gold»

³ The DAO Whitepaper

⁴ DeFi and the Future of Finance – Campbell R. Harvey, Ashwin Ramachandran. 2021

⁵ Decentralized Society

управленческой структуре, подверженные корпоративным, политическим интригам и другим воздействиям, что приводит к непредсказуемым и нежелательным последствиям для клиентов и участников бизнес-сообществ в целом. Бизнес все активнее осознает преимущества децентрализованных систем, способных обеспечить большую свободу, прозрачность и контроль над данными предприятия.

В условиях возрастающей потребности в сохранении глобальных экономических отношений, ДАО могут предложить решения для удовлетворения этих потребностей. Релевантность исследования подкрепляется тем фактом, что сегодня не существует ДАО на территории Российской Федерации. Это создает востребованность разработки подходов и методов, адаптируемых к особенностям российского рынка и его законодательства. Изучение и анализ международного опыта в данной области позволяет выявить наиболее перспективные и эффективные решения, а также определить их применимость в контексте правовой системы РФ.

Исследования данной диссертации выражаются практическим опытом автора в создании продукта под названием «Мои договоры». Данный бизнес представляет собой пример использования электронного документооборота используя возможности сети Web 3.0.

Состояние научной разработанности проблемы

Методы создания и функционирования ДАО до конца не описаны. Фундаментальные и прикладные исследования в данной области разбросаны в подходах создания самоорганизующихся команд, крипто и пиринговых сетей, бирюзовых организаций, психологических исследований человеческих стимулов труда и поведения личности внутри рабочих групп.

Цель и задачи исследования

Основная цель данного исследования заключается в разработке стратегии по созданию и функционированию децентрализованной автономной организации. Такая организация, во-первых, должна быть автономной,

способной быстро адаптироваться и регулироваться без внешнего централизованного контроля. Во-вторых, она должна быть самоуправляемой, где участники организации принимают коллективные предложения и разрабатывают свои решения без необходимости формирования длинной цепочки иерархических структур. В-третьих, организация должна быть способной действовать в условиях жесткой конкуренции сформировавшихся классических бизнесов. Это подразумевает разработку гибкой и адаптивной структуры управления, которая позволяет организации оперативно реагировать на изменения внешней среды и требованиям своей целевой аудитории. Кроме того, организация должна быть глобально распределенной, состоять из участников, расположенных в разных странах и географических регионах. Организация должна быть способна создавать и предоставлять свои услуги, отвечающие актуальным потребностям клиента, налаживать собственное производство требуемых благ. Прозрачность важна для всех членов организации, где каждый должен иметь ясное представление о целях и принципах устройства организации. Важным аспектом деятельности такой организации становится относительная свобода воли участников: они имеют права вносить предложения, участвовать в совместном принятии решений и влиять на общее развитие организации и получать справедливое вознаграждение в виде дивидендов за внесенный труд. Организация должна иметь этическую миссию, быть надежной и обладать высокоорганизованной организационной структурой. Она должна быть гибкой для противостояния экономическому давлению и политическому контролю, но твердой для предотвращения манипуляций внутри себя самой, обеспечивая стабильное и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Объект исследования

Объектом исследования данной работы является децентрализованная автономная организация, в которой каждый участник является собственником и держателем активов организации, с возможностью полноправного голосования по ее управлению.

Предмет исследования

Предметом исследования служат управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации стратегии построения и развития ДАО.

Теоретическая и методологическая база работы

Для разработки стратегии выполнения работы и обеспечения качественного анализа проблемы была использована теоретическая и методологическая база, состоящая из актуальных и авторитетных книг, исследований и статей, посвященных области цифровых договоров, технологий блокчейн, смарт-контрактов и децентрализованного взаимодействия. В частности, были использованы выводы таких работ, как Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System; Buterin, V. (2014). Ethereum White Paper: A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform; Mougayar, W. (2016). The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology.

Основные современные подходы к формированию децентрализованных автономных организаций рассмотрены в работах Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Penguin; Swan, M. (2015). Blockchain: Blueprint for a New Economy. O'Reilly Media; Zohar, A. (2015). Bitcoin: Under the Hood.

Новые возможности строительства организационного устройства были получены из работ Antonopoulos, A. M. (2014). Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies. O'Reilly Media; Casey, M. J., & Vigna, P. (2018). The Truth Machine: The Blockchain and the Future of Everything. St. Martin's Press; Szabo, N. (1997). Formalizing and Securing Relationships on Public Networks; Werbach, K. (2018). The Blockchain and the New Architecture of Trust. MIT Press. DeFi рассмотрены в Decentralized Finance: The Future of Finance Is Here⁶.

Основа продуктовой работы взята из научных исследований в области технологии Solid (проект децентрализованной всемирной паутины), цифровых

⁶ Decentralized Finance: The Future of Finance Is Here. Mahin Gupta. 2001.

подписей и их применение в контексте децентрализованного хранения и управления. Изучение этих источников позволило сформировать фундамент для проведения анализа, разработки стратегии и предложения конкретных решений в контексте создания и развития организации.

Основные результаты исследования

Децентрализованные организации возможны, благодаря работе криптографически устойчивых распределенных сетей функционирующих на основе технологий доверия, в частности блокчейн Ethereum.

Формирование предложений внутри ДАО целесообразно создавать на безопасном блокчейне с высокой децентрализацией, желательно использование технологии консенсуса доказательства выполнения работы (PoW)⁷. Смарт-контракты уровня приложений, для повышения скорости выполнения транзакций, можно реализовать используя менее затратные виды консенсуса, например, доказательство доли владения (PoS).

Практическая значимость работы

Практическая значимость данной работы состоит в методике создания ДАО, которую можно использовать для создания децентрализованных организаций любого рода хозяйственной деятельности.

Апробация результатов исследования

Результаты исследования апробированы для «GIC DAO» в рамках продукта «Мои договоры».

⁷ A Survey on PoW-based Consensus. Alessio Meneghetti, Massimiliano Sala and Daniele Tauffer. 2020.

2 ГЛАВА 1. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ АВТОНОМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

В условиях современного мира, в котором ключевым фактором успешности организаций является доверие между участниками бизнеса, всё более актуальным становится развитие гибких структур управления и их быстрая адаптация в VUCA-мире⁸. Классические вертикальные организации испытывают сложности в адаптации к таким требованиям. Вертикальная структура управления создает условия для снижения доверия между сотрудниками и партнерами, замедляет реакцию на изменения и усложняет координацию и обмен необходимой информацией. Все эти проблемы приводят к потере конкурентоспособности и неэффективности работы предприятия, особенно для среднего и крупного бизнеса.

В связи с этим, для преодоления проблем классических организаций, стоит обратить внимание на альтернативные модели управления организационной деятельности. Один из возможных подходов к решению этой проблемы – организации построенные на технологии смарт-контрактов⁹.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Проблемы доверия к классическим вертикальным организациям

Управление классическими коммерческими вертикальными организациями в современном мире имеет разнообразные проблемы. Одной из ключевых проблем является недостаток доверия со стороны сотрудников и партнеров к таким организациям. Вертикальная иерархия может вызывать ощущение отсутствия прозрачности и справедливости, что приводит к снижению уровня мотивации персонала и неэффективности работы организации в целом.

Классические организации обычно характеризуются жесткой структурой и строгим разделением обязанностей между сотрудниками. В условиях постоянно меняющегося мира, такие структуры управления замедляют

⁸ Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. Коттер, Раттгебер

⁹ Больше денег. Что такое Ethereum и как блокчейн меняет мир. Виталик Бутерин

принятие необходимых управленческих решений к новым продуктовым вызовам. Например, когда компания сталкивается с необходимостью изменить стратегию или внедрить новые технологии, вертикальная иерархия может затруднить быстрое принятие решений и распределение ресурсов¹⁰.

В условиях вертикальной иерархии сотрудники могут ощущать стресс и давление от своих руководителей, что может подавлять их творческий потенциал и инициативы по предложению новых идей. К примеру, сотрудник, имеющий инновационное предложение, может столкнуться с нежеланием руководства рассмотреть его идею из-за страха изменений существующей оргструктуры или возможной потери контроля над процессами.

Взаимодействие между отделами в классической организации может привести к проблемам в общении и кооперации между различными внутренними отделами. Например, отдел маркетинга и отдел продаж могут столкнуться с трудностями в согласовании своих годовых целей из-за установленных KPI или необходимости получать одобрение от вышестоящих руководителей.

Неравномерное распределение ответственности за ресурсы может приводить к ситуации, когда топ-менеджмент имеет чрезмерную власть и доступ к ресурсам организации, в то время как сотрудники на более низких уровнях остаются без достаточного уровня автономии и подпитки ресурсами для выполнения своих рабочих задач. Примером может служить крупная корпорация, где топ-менеджмент получает значительные бонусы и премии, в то время как средний и нижний уровни персонала страдают от сокращения бюджетов¹¹.

Медленная реакция классических организаций в современном мире

В условиях VUCA, который характеризуется быстрыми изменениями мира, неопределенностью, сложностью и многоуровневостью, классические вертикальные организации испытывают затруднения в работе. Их реакция на

¹⁰ Ситуационное лидерство при работе с командой. Дон Кэару, Юнис Паризи-Кэару и Кен Бланшар

¹¹ Are CEOs Paid for Performance? - Ric Marshall, Linkda-Eling Lee. 2016

изменения рынка может быть медленной из-за сложной жесткой структуры и централизованного процесса принятия решений. Это способно приводить к потере конкурентоспособности и ухудшению общих результатов деятельности бизнеса.

Структура управления классическими организациями

Классическая структура представляет собой ряд слоев, через которые проходят все управленческие решения и коммуникации персонала¹². Это может вызывать проблемы с координацией и обменом информации, затруднять и замедлять развитие инновационной культуры. Более того, кадровые ошибки в иерархической структуре могут приводить к существенному росту бюрократии и неэффективностью рабочих процессов.

Предварительный вывод

Классические вертикальные организации сталкиваются с множеством проблем в современном мире, которые связаны с доверием, адаптацией к меняющейся среде и жесткой структурой управления. В свете указанных проблем, организации должны искать новые подходы к управлению и развивать гибкие структуры, чтобы быстрее реагировать на изменения и улучшать взаимодействие между своими сотрудниками.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ АВТОНОМНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ДАО представляют собой альтернативу классическим вертикальным структурам, обладая рядом преимуществ. Одними из главных достоинств считается использование новых технологий доверия на основе доказательства с нулевым разглашением (ZKP)¹³, децентрализации на основе блокчейн, автономности на основе смарт-контрактов и распределенности баз данных с использованием сети Web 3.0. Эти технологии позволяют создавать более прозрачные, безопасные и демократичные системы управления, укрепляя доверие внутренних сотрудников и внешних партнеров.

¹² Strategy Realized – The Business Hierarchy of Needs, Hardcover. 2023

¹³ Cryptography Algorithms: A guide to algorithms in blockchain, quantum cryptography, zero-knowledge protocols, and homomorphic encryption. Massimo Bertaccini

Благодаря плоской структуре, ДАО способны быстрее реагировать на изменения, принимать технологически инновации, а также адаптироваться к сложным и неопределенным ситуациям. Это позволяет им сохранять конкурентоспособность и динамично развиваться даже в условиях хаоса на рынке.

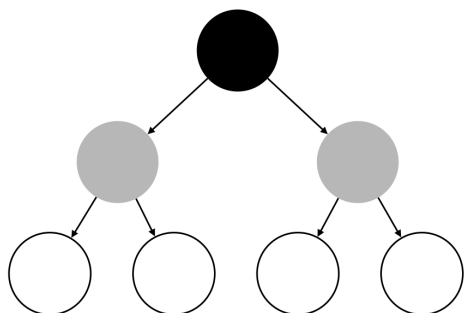


Рисунок 1 - Вертикальная структура управления

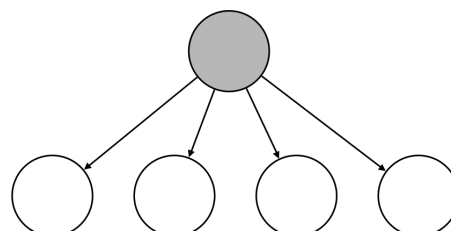


Рисунок 2 – Горизонтальная структура управления

Структура управления любого ДАО основана на принципе горизонтальности и облачной демократии, что облегчает координацию и обмен информацией между участниками¹⁴. Решения принимаются коллективно без централизованного контроля, блокчейн обеспечивает сохранение соглашений в неизменности, а смарт-контракты формируют автоматическое выполнения обязательств.

ДАО в своей изначальной концепции были слишком человечны, что и привело к их отторжению и «первой зиме». Современные ДАО должны уменьшить влияние человечности на деятельность организации, вводя принципы гетерархичности и распределенности. Гетерархичная структура управления, без жесткого распределения ролей, дает участникам самостоятельно определять необходимую иерархию для выполняемых бизнес процессов. Каждый участник ДАО имеет равный статус по возможности взаимодействовать и принимать совместные решения в условиях организации. Распределенность в ДАО дает членам организации возможность взаимодействовать с другими ДАО, чтобы быстрее достичь общей бизнес-цели и внести вклад в развитие организации.

¹⁴ DAO Governance. Jungsuk Han, Jongsub Lee, Tao Li. 2023

Эти изменения, вкуже со смещением контроля управления от верховного центра в пользу автоматически созданных консенсусом правил, могут сохранить быстроту принимаемых решений через кворум принятия решений, что приводит к ответственному распределению ресурсов организации.

ПРЕДЛАГАЕМАЯ МОДЕЛЬ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ АВТОНОМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современном мире наблюдается стремительное развитие цифровизации различных сфер жизни. В этой связи возникает потребность в удобных инструментах управления и контроля над документами, такими как юридические или физические договоры.

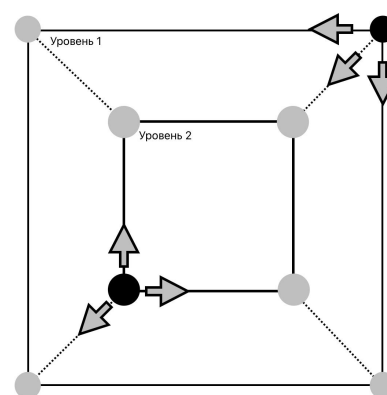
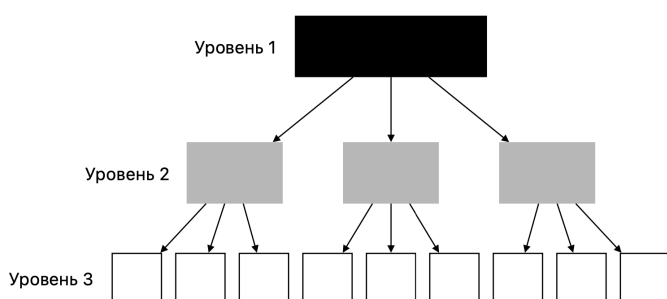


Рисунок 3 — Слева классическая вертикальная структура управления (Проекция 2D). Справа гетерархичная горизонтальная структура управления (Проекция 3D)

ПРАВОВОЙ СТАТУС

В США правовой статус ДАО зависит от того, считается ли токен, выпущенный ДАО, ценной бумагой. Власти США регулируют ДАО в рамках законодательства о ценных бумагах и налоговых законов. Также в США действуют особые требования к группам коллективного инвестирования, что так же влияет на регулирование¹⁵.

На материковом Китае регулирование криптовалют и технологий блокчейн довольно строгое. Правовой статус ДАО в КНР не определен, и организациям следует быть осторожными при проведении операций в этой стране.

¹⁵ Blockchain Investing: Bitcoin, Cryptocurrency, NFT, DeFi, Metaverse, Smart Contracts, Distributed Ledgers, DAO, Web 3.0 & 5G: The Next Technology Revolution to Change Everything Ultimate Guide. NFT Trending Crypto Art

В Российской Федерации правовой статус ДАО также является неопределенным, но власти продолжают разрабатывать законодательство, регулирующее криптосферу и технологии блокчейн.

В Европейском Союзе правовой статус ДАО варьируется в зависимости от страны члена ЕС. Некоторые страны, такие как Люксембург, Нидерланды, Швейцария признают и регулируют их, тогда другие страны, например, Германия, правовой статус остается неопределенным.

В странах Ближнего Востока правовой статус ДАО также сильно зависит от юрисдикции. В некоторых странах, таких как ОАЭ, существует прогрессивное законодательство, регулирующее блокчейн-технологии, тогда как в других странах региона правовой статус может быть подвержен криминальной сфере.

В Южной Америке правовой статус ДАО также зависит от страны. В некоторых странах, таких как Аргентина и Бразилия, законодательство в отношении криптовалют начинает складываться, но все еще может быть неопределенным или варьироваться от случая к случаю.

На африканском континенте правовой статус ДАО зависит от страны, но в целом остается неопределенным. В некоторых странах, таких как ЮАР и Нигерия, законодательство в отношении криптовалют и блокчейн-технологий начинает развиваться, но все еще может быть противоречивым или непоследовательным. В большей части других стран Африки ДАО может действовать «над законом» из-за отсутствия ясного регулирования и правоприменительной практики.

В Австралии и Новой Зеландии, правовой статус ДАО является относительно ясным и регулируется в рамках законодательства о ценных бумагах и криптовалютах.

ИТОГ ГЛАВЫ

В этой главе был показан анализ текущей ситуации в мире управления организациями. В целом, классические вертикальные организации

сталкиваются с рядом проблем, которые могут затруднить их успешное функционирование в современном быстро меняющемся мире. Главные проблемы, которые мы рассмотрели, включают недостаток гибкости, ущемление творчества и инициативы сотрудников, проблемы во взаимодействии между отделами и неравномерное распределение ответственности и ресурсов. Эти проблемы могут приводить к снижению мотивации сотрудников, неэффективному использованию ресурсов и трудностям в адаптации к новым вызовам. Решение этих проблем может потребовать переход к более гибким, автономным и горизонтальным структурам управления, способствующим сотрудничеству и прозрачности, что в целом влияет на эффективность работы любой организации.

Благодаря механизму организационного устройства на смарт-контрактах, ДАО демонстрируют большую гибкость и адаптивность в современном мире. Это проявляется в возможности быстрого принятия решений без бюрократических заморочек, а также в распределенной ответственности и мотивации участников благодаря возможностям технологии LP-токенов¹⁶. Кроме того, смарт-контракты гарантируют прозрачность и сохранение управленческих изменений и демонстрируют быстрое принятие управленческих решений, что повышает гибкость организации. В итоге ДАО представляют собой перспективную альтернативу классическим вертикальным организациям, благодаря использованию новых технологий доверия и гибкой структуре управления.

Примерами практики успешного функционирования ДАО служат:

1. MakerDAO – создает стейблкоин (стабильную криптовалюту) DAI, привязанную к фиатному доллару США.
2. dxDAO – платформа управления DeFi, которая разрабатывает, управляет и собственно использует децентрализованные финансовые биржи.
3. Aragon – платформа предоставляет инструменты для управления организацией через голосование и участие в организационных решениях.

¹⁶ Токены управления представляющие смарт-контракт депонированных средств

В следующей главе будет показан экземпляр бизнеса «Мои договоры». Этот продукт представляет собой мобильное приложение, предназначенное для управления договорами в сети Web 3.0. Основная цель приложения – предоставить пользователям простой и безопасный способ создания, хранения, управления и контроля исполнения контрактов в различных сферах их жизни.

3 ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ АВТОНОМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ И ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Приложение «Мои договоры» основывается на идее создания платформы, которая помогает клиентам подписывать договоры с максимальной безопасностью, регулируемой конфиденциальностью и удобным интерфейсом.

Важнейшей особенностью продукта является использование смарт-контрактов для обеспечения надежности и прозрачности процесса P2P сделок между клиентами¹⁷. Приложение ориентировано на широкую аудиторию пользователей, включая самозанятых, индивидуальных предпринимателей, физических и юридических лиц.

Видение продукта включает следующие ключевые аспекты:

1. Цифровое хранилище договоров: клиенты могут хранить и управлять своими договорами на любом современном устройстве с установленным браузером.
2. Автоматизация процесса сделок: благодаря использованию смарт-контрактов, приложение автоматически заверяет условия договоров, обеспечивается соблюдение законодательства сделки и предотвращение мошенничества.
3. Интеграция с другими сервисами dApp: «Мои договоры» может легко интегрироваться с различными сервисами, такими как банки, юридические и финансовые консультации, для предоставления дополнительных возможностей клиентам и упрощения процесса взаимодействия между сторонами.
4. Удобный интерфейс: приложение обладает простым и интуитивно понятным интерфейсом, обеспечивая комфортное использование для пользователей разного уровня технического опыта.

¹⁷ How to DeFi: Advanced. Coin Gecko, Lucius Fang, Benjamin Hor. 2021

Для создания и успешной реализации продукта «Мои договоры» необходимо создать ДАО, основанной на принципах прозрачности, демократии и открытой средой функционирования. Управление организацией будет поровну распределено между ее владельцами, организующими независимые комитеты, что позволит всем сторонам иметь возможность влиять на принятие решений и обеспечит равноправие всех заинтересованных сторон.

Организация также должна быть автономной, что означает использование смарт-контрактов и автоматизированных процессов для управления и координации своей деятельности. Это снизит риск человеческого фактора, упростит управление организацией и повысит вероятность выживания на рынке.

Благодаря технологии блокчейн, будет обеспечиваться сохранность и надежность истории деятельности организации, что предотвратит различные формы мошенничества, включая финансовые или кадровые решения. Использование блокчейна также позволит быстро и безопасно проводить транзакции между участниками распределенно в разных городах и регионах, упрощая процесс взаимодействия и снижая издержки в содержании офиса¹⁸.

Организация будет адаптивной и гибкой для оперативного реагирования на изменения внешней среды и запросам своих клиентов. В частности, это позволит продукту быстро улучшаться и расширять свою функциональность в соответствии с потребностями клиентов.

Наконец, важной составляющей успешной организации является культура сотрудничества и взаимопомощи между участниками. Обмен знаниями, идеями и опытом способствует инновационному взаимодействию между участниками организации. Простая миссия должна донести ответственность каждого сотрудника вносить свой вклад в развитие организации, чтобы обеспечить соответствие продукта «Мои договоры» самым актуальным требованиям в своем сегменте.

¹⁸ Блокчейн-революция: как технологии, лежащие в основе биткойна, меняют деньги, бизнес и мир. Дон Тапскот, Алекс Тапскот. 2020.

Таким образом, через комбинацию децентрализации, автономии, распределенности и гетерархии между всеми участниками труда, ДАО будет отличаться от классической организации, и предоставит своим клиентам эффективный, безопасный и прозрачный инструмент для заключения и управления договоров в формате P2P. В результате, продукт «Мои договоры», разработанный и поддерживаемый такой организацией, будет обладать высокой степенью доверия со стороны пользователей и партнеров, что приведет к его широкому распространению и востребованности на рынке. Развитие этого продукта будет направлено на удовлетворение запросов пользователей, а также на преодоление их проблем, обеспечивая стабильность и успешное продолжительное развитие организации.

В основе технологической инфраструктуры приложения лежат технологии Web3¹⁹. Блокчейн обеспечивает безопасность, прозрачность и децентрализацию сделок. Технология Solid позволяет хранить документы на контролируемом самим пользователем сервере, быстро и безопасно, в отличие, от продуктов Google Drive, Yandex.Disk, Dropbox, в которых невозможно или требуется сложное и дорогое разворачивание в собственном облаке. Смарт-контракты автоматизируют исполнение условий сделки и обеспечивают надежное взаимодействие между контрагентами, благодаря автоматическому выполнению при соблюдении определенных условий. Открытый программный код, доступный для проверки каждому желающему под лицензией GPL, дает возможности вносить собственный вклад в конечный функционал.

Для обеспечения удобства пользователей «Мои договоры» разработано в виде мобильного приложения для всех операционных систем поддерживающих технологию Progressive web app (PWA), в частности, операционной системы Android и iOS. Технология PWA визуально и функционально трансформирует сайт в приложение. Таким образом, пользователи смогут легко получить доступ к своим договорам как на мобильном устройстве, так и через браузер на любой современной

¹⁹ Token Economy: How the Web3 reinvents the Internet. Shermin Voshmgir. 2020.

операционной системе с использованием разных браузеров: Firefox, Safari, Edge, Chromium.

Важным аспектом продукта является интеграция с различными внешними юридическими, финансовыми и прочими сервисами, что становится возможно благодаря подключению через сайдчейны и парачейны. Такая интеграция может обеспечить доступ пользователей к актуальной информации о законодательстве, налогах и других аспектах, связанных с договорами и сделками, а также дать возможность в предоставлении услуг по консультации и поддержке на платных тарифах в будущем.

Безопасность данных и конфиденциальность пользователей являются приоритетом для «Мои договоры». В связи с этим, в приложении используются новейшие криптографические методы для асимметричного шифрования данных и обеспечения безопасности обмена информацией между клиентами с минимальной необходимостью подключаться к протоколам внешней сети.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ

Для успешной работы необходимо понять, какие аспекты приложения наиболее ценны для потенциальных покупателей. Для этого определим позиционирование продукта и опишем ниши на рынке, которые планирует занимать приложение. Позиционирование - это процесс создания определенного впечатления о продукте или услуге у целевой аудитории. Оно определяет, каким образом продукт или услуга будут восприниматься потребителями в сравнении с конкурентами.

Перечислим сегменты наших покупателей:

VIP

Luxury сегмент для частных инвесторов и лиц с высокими требованиями, которые без сложности могут использовать приложение для управления своими портфелями сделок. CJM показало ожидание получить решение без

глубокой экспертизы по взаимодействию с различными контрагентами, обеспечивая выполнение условий контрактов без риска мошенничества.

Ориентируясь на VIP-клиентов²⁰, следует предоставить им превосходное качество сервиса, адаптированное под их уникальные требования и ожидания, чтобы обеспечить высочайший уровень удовлетворенности от использования продукта. В долгосрочной перспективе, разработка и предложение продуктов или услуг, специально адаптированных для VIP-сегмента, может стать привлекательным направлением развития для компании. Важным аспектом работы с такими покупателями является строительство доверительных отношений и сохранение репутации на высоком уровне. Тем не менее, стоит учесть, что вход в этот сегмент потребует значительных инвестиций на продолжительные исследования и разработку, а также адаптацию маркетинговых стратегий и подходов к обслуживанию клиентов. Однако, успешное освоение этого сегмента может привести к укреплению финансового успеха компании на рынке.

Средний и крупный бизнес

Premium — это Low-субсегмент High-сегмента, для юридических лиц, которые ищут оптимальное сочетание качества и цены. Учитывая текущую стадию развития продукта, основной фокус должен быть сосредоточен на среднем и малом бизнесе, так как они представляют собой основную часть платящей аудитории. Однако, заметен потенциал в расширении портфеля наших клиентов и включении крупного бизнеса с заделом на будущее. Для достижения этой цели, планируется постоянно совершенствовать основной продукт и предлагать новый функционал, который будет удовлетворять потребности различных отраслей рынка. Это, в свою очередь, позволит удержать внимание крупных компаний, расширить наше присутствие на рынке и укрепить нашу позицию среди конкурентов.

²⁰ Future Luxe: What's Ahead for the Business of Luxury. Erwan Rambourg, François-Henri Pinault. 2020

Самозанятые и физические лица

Это Middle-Low субсегмент, для клиентов, которые ищут доступные, но надежные услуги по электронному документообороту. Портрет клиента это успешные самозанятые, фрилансеры и непрофессиональные физические лица, которым нужно заключать договоры в личных целях, такие как аренда жилья, продажа автомобиля и продажа своих товаров или услуг. Приложение позволит им оформлять и удобно хранить свои личные контракты на любом устройстве, сэкономит их время и средства без привлечения юристов в сделке.

Малый бизнес

Super Low субсегмент, для лиц с ограниченными бюджетами и низкими требованиями. Для них приложение «Мои договоры» может стать удобным инструментом для заключения контрактов с поставщиками, покупателями, клиентами и контрагентами, предоставляя им бланки договоров и возможность надежного роста. Приложение поможет им автоматизировать и упростить процесс заключения и хранения договоров, снижая риски ошибок заведения контракта или их утерю.

ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Равенство и солидарность

ДАО важно равное распределение базовых ресурсов и поддержка солидарности внутри сообщества:

- Равный доступ к исходному коду для всех сотрудников, пользователей и партнеров.
- Прозрачность и ответственность в процессе разработки продукта, обеспечение его безопасности и модификации.
- Постоянное стремление к развитию и улучшению продукта, создание условий для развития лидерских качеств и вовлечения сотрудников в принятие решений.

- Участие в социальных и экологических инициативах, направленных на устойчивое развитие и сохранение окружающей среды нашим потомкам.

Собственность

Участники ДАО имеют право на активы организации и выплаты дивидендов.

Самоуправление

Участие в принятии и голосовании коллективных решений дает мотивацию к созданию сильной и взаимоподдерживающей команды, в которой каждый член команды видит продукт в целом и стремится к достижению миссии компании.

Прибыль

Достижение прибыли с учетом социальной ответственности и внутреннего благосостояния ДАО через прозрачность и справедливую оплату труда.

Свободный рынок

Обеспечение удобства и простоты использования продукта для всех потребителей через биржу с другими ДАО.

Инвестиции

Инвестирование и инновации внутри ДАО для сотрудничества, обмена опытом и знаниями с другими ДАО для совместного продвижения положительных тенденций в области технологий децентрализации и автономности организаций.

Сотрудничество и конкуренция

Поощрение сотрудничества и конкуренции между участниками:

- Продукт разрабатывается с учетом потребностей и ожиданий пользователей, чтобы они получали именно то, что хотят. Ни больше, ни меньше.
- Организация выступает проводником красивых и положительных изменений в мире, внося свой вклад в развитие высоких технологий коммуникации и тем самым улучшения качество жизни людей.

АНАЛОГИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сегодня на рынке существует множество игроков с аналогичными продуктами, которые предлагают собственные цифровые решения в сфере ЭДО. В США это зарубежные исполнители, которые обеспечивают соответствие требованиям закона «Об электронных подписях в глобальной и национальной торговле» (ESIGN) от 2000 года, «Единого закона об электронных сделках (UETA)». В Евросоюзе обеспечивающие требования «Регламента ЕС об электронной идентификации и удостоверительных сервисах для электронных транзакций на внутреннем рынке (eIDAS)». На территории РФ действует российское законодательство, требующее обеспечивать соответствие российского закона ст. 9 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и ФНС РФ от 20.02.2018 N ЕД-4-15/3372. Некоторые отдельные продукты вроде Hellosign и Sign.me уже разрабатывают решения, основанные на смарт-контрактах.

DocuSign

Сайт: www.docusign.com

Это зарубежная платформа для управления электронными соглашениями. Она предлагает решения для подписания, отправки и управления документами в цифровом виде. Клиентами DocuSign являются компании и организации различных отраслей. Из наиболее крупных клиентов можно отметить такие компании, как Morgan Stanley, T-Mobile, Wells Fargo, Salesforce, IBM, Microsoft.

Контур.Подпись

Сайт: www.kontur.ru/sign

Это российская платформа, с помощью которой можно создавать шаблоны контрактов, подписывать их электронно, отслеживать сроки и условия контрактов, а также интегрировать систему с другими приложениями и сервисами.

Норарер

Сайт: www.norarer.ru

Это программное обеспечение для управления контрактами, которое позволяет компаниям автоматизировать и упростить процесс создания, подписания и управления контрактами, предлагающая электронную подпись, а так же интеграцию с популярными платформами для создания дополнительных сервисов и функциональности для своего приложения.

Agrello

Сайт: www.agrello.io

Это платформа для создания и управления смарт-контрактами с использованием искусственного интеллекта. Она позволяет пользователям создавать юридически обязательные смарт-контракты и автоматизировать их выполнение.

OpenLaw

Сайт: www.openlaw.io

Это платформа для создания, управления и исполнения смарт-контрактов на основе Ethereum. Платформа предлагает инструменты для создания, структурирования и хранения юридических документов с использованием блокчейн.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ

Позиционирование на рынке для продукта «Мои договоры» основывается на предоставлении уникальной ценности для разных сегментов клиентов и покупателей.

Таблица 1 - сильные и слабые стороны приложения:

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ● Упрощение процесса создания, подписания и управления договорами. ● Быстрое и надежное хранение документов в цифровом формате. ● Возможность интеграции с другими платформами и сервисами. ● Снижение затрат на печать, отправку и хранение бумажных документов. ● Удобный доступ к договорам с любого устройства в любое время. ● Предложение за доступную цену. ● Высокое качество продукта. ● Гарантированная доступность (Всегда в наличии по запросу). ● Оплата по факту использования/после получения результата. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Зависимость от DeFi-протоколов. ● Заполненные каналы дистрибуции приводят к трудностям с привлечением и удержанием аудитории. ● Высокий конкурентноспособный рынок. ● Значительная структура затрат на разработку и поддержку ИТ-инфраструктуры. ● Неустойчивость и непредсказуемость потоков доходов, особенно на ранних этапах развития продукта. ● Возможные проблемы с доверием из-за опасений относительно безопасности и надежности хранения договоров в цифре.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ● Рост рынка электронной подписи и цифровых документов. ● Расширение сферы применения смарт-контрактов. ● Выход на новые рынки, и 	<ul style="list-style-type: none"> ● Появление новых конкурентов с инновационными решениями. ● Возможные изменения законодательства, регулирующие сферу

<p>интеграция с dApp.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Создание дополнительных сервисов и функциональности для удовлетворения различных потребностей пользователей. ● Организованная P2P песочницы для взаимодействия участников рынка. ● Децентрализованное со-творчество, со-производство. 	<p>электронных договоров и смарт-контрактов.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Технологические риски, связанные с правовым статусом ДАО. ● Слабое понимание обществом общего владения и шеринга. ● Прозрачность во всем.
---	--

Расшифровка SWOT-матрицы

Сильные стороны

Упрощение процесса создания, подписания и управления договорами позволяет клиентам сократить время и усилия, необходимые для заключения и поддержания договоров в актуальном состоянии. Компании могут вести более эффективный бизнес, так как им требуется меньше времени на рутинные задачи.

Быстрое и надежное хранение документов в цифровом формате посредством использования блокчейн обеспечивает высокую степень безопасности и надежности передачи данных, что минимизирует риск потери или утечки информации.

Возможность интеграции с популярными платформами и сервисами делает продукт универсальным для использования в различных сферах бизнеса. Это расширяет рынок и увеличивает потенциал продаж.

Снижение затрат на печать, отправку и хранение бумажных документов помогает компаниям сократить свои издержки и повысить прибыльность.

Удобный доступ к договорам с любого устройства в любое время позволяет получить быстрый доступ, что обеспечивает гибкость и удобство использования продукта.

Предложение за доступную цену делает продукт конкурентноспособным и доступным для широкого круга клиентов, что способствует увеличению объема продаж.

Гарантированная доступность по запросу гарантирует, что пользователи смогут воспользоваться услугами в любое время, что повышает их удовлетворенность и лояльность к продукту.

Оплата по факту использования после получения результата делает продукт более привлекательным для клиентов, так как позволяет им оплачивать только фактическое использование приложения.

Слабые стороны

Зависимость от DeFi заключается в том, что продукт полагается на работу и стабильность децентрализованных протоколов, что создает риски и ограничения в случае изменений, блокирования или иных проблем при работе с блокчейном.

Забитые каналы дистрибуции приводят к трудностям с привлечением и удержанием аудитории, что может замедлить рост продукта.

Высокий конкурентноспособный рынок может затруднить привлечение внимание целевой аудитории из-за наличия похожих продуктов и услуг среди конкурентов.

Значительная структура затрат на разработку и поддержку инфраструктуры может снизить рентабельность продукта и замедлить рост, особенно на начальных этапах развития.

Неустойчивость и непредсказуемость потоков доходов проявляется тем, что на начальных этапах развития продукта доходы могут быть непостоянными и трудно прогнозируемыми, что создает риски для бизнеса и затрудняет планирование и принятие решений.

Возможные проблемы с доверием из-за опасений относительно безопасности и надежности хранения данных в приложении. Некоторые пользователи могут испытывать опасения по поводу передачи данных в сеть

блокчейн, что может снизить доверие к продукту и замедлить привлечение новых клиентов.

Возможности

Рост рынка электронной подписи цифровых документов увеличивает спрос на ЭДО, что привлекает больше пользователей.

Расширение сферы применения смарт-контрактов открывает новые возможности по их использованию в различных отраслях, что может привести к увеличению спроса на продукт.

Выход на новые рынки и интеграция с новыми технологиями и сервисами dApp дает возможность для географического распространения продукции и интеграции с внешними экосистемами²¹, что позволит продукту привлечь новые сегменты рынка и увеличить свою долю на рынке.

Создание дополнительных сервисов и функциональности для удовлетворения различных потребностей пользователей включает в себя разработку новых функций приложения, ориентированные на потребности от разных сегментов пользователей.

Организованная P2P-песочница для взаимодействия участников представляет собой цифровую платформу для обмена опытом и знаниями, что может укрепить сообщество и привлечь новых пользователей, что в свою очередь способствует доверию к продукту.

Децентрализованное со-творчество и со-производство проявляется в возможности между пользователями на совместной основе приводить к созданию новых решений, что усилит конкурентоспособность продукта на рынке.

Угрозы

Появление новых конкурентов с инновационными решениями и продуктами могут предложить более современные и привлекательные

²¹ Decentralized Finance (DeFi): Learn to Borrow, Lend, Trade, Save, and Invest After Bitcoin & Ethereum in Cryptocurrency Peer to Peer (P2P) Lending, & Yield Farming. NFT Trending Crypto Art. 2021.

продукты, что затруднит удержание текущих пользователей и привлечение новых клиентов, что в свою очередь может снизить долю продукта на рынке.

Возможные изменения законодательства, регулирующие сферу электронных договоров и смарт-контрактов. Если будут введены ограничения в законодательств или усложнения процессов, связанных с использованием электронных договоров и смарт-контрактов, то это негативно скажется на работе и рекламе продукта.

Технологические риски, связанные с правовым статусом ДАО проявляются в неопределенности правового статуса ДАО в ряде стран, что может вызвать правовые споры и риски, снизить доверие пользователей к продукту и негативно сказаться на его развитии.

Слабое понимание обществом понятий общего владения и шеринга заключается в недостаточной осведомленности клиентов о принципах владения цифровой продукцией, что может затруднить привлечение инвестиций и замедлить рост продукта.

Максимальная прозрачность во всем может дать конкурентам преимущество на начальных этапах бизнеса. Так, используемая лицензия Common Public License для документации дает право модифицировать каждому нашу документацию для своих нужд. Этим могут воспользоваться конкуренты, которые получают доступ к нашим данным для анализа работы приложения, что может привести их к использованию этих знаний для воссоздания нашей бизнес-стратегии.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ТОРГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Определим потребительскую ценность для клиентов и наших покупателей посредством уникальных наборов преимуществ и характеристик приложения, которые делают его привлекательным для каждой целевой аудитории. Такой набор должен отражать основные причины, по которым покупатели должны выбрать наш продукт вместо альтернатив. Таких наборов всего три:

1. Покупатель цены, которому мы предоставляем услугу по запросу.
2. Покупатель ценности, которому предлагаем проект под реальную потребность.
3. Покупатель стратегического партнерства, которому мы предлагаем решение под стиль жизни.

Для организации «Мои договоры» ценностные предложения и позиционирование относительно приведенного выше набора свойств определены следующим образом.

Клиенты Low сегмента получают:

- Экономии времени. Возможность быстро создавать, подписывать и управлять договорами.
- Удобство использования. Интуитивно понятный интерфейс делают продукт доступным для людей с разным уровнем технической грамотности.
- Безопасное хранение и защита документов с использованием передовых технологий шифрования. Клиенты получают уверенность в защите своих документов и данных, которое безопасно хранит их документы на их личном сервере.

Клиенты Middle получают все перечисленное в Low, плюс:

- Ранее обновление продукта. Постоянное внедрение новых функций и оптимизация существующих, чтобы соответствовать меняющимся потребностям рынка договорных отношений.
- Безопасное подписание документов с использованием смарт-контрактов.

- Интеграция с экосистемой dApp. Интеграция с популярными платформами и сервисами увеличивает универсальность приложения, что в перспективе позволяет создать централизованное рабочее пространство для бизнеса и объединить весь документооборот предприятия под единым контролем доверенного сервиса, предоставляя универсальный инструмент для работы с договорами.

Клиенты Premium получают все ранее перечисленное, плюс:

- Обслуживание и поддержка. Это улучшает доступность использования приложения для тех отраслей и сфер деятельности предприятий, которые незнакомы с технологическими реалиями современного мира.
- Гибкие тарифные планы. Доступные опции подписки и возможность выбора используемого функционала, соответствующего потребностям и бюджету клиента, позволяет сделать цену товара доступнее сохранения ее ценности.
- Автоматизация и повышение эффективности. Подписание и управления договорами средствами ИИ позволяет в перспективе автоматизировать процесс работы с договорами, что приводит к улучшению качества работы и сокращению издержек, значительно уменьшая время на ручные операции. Например, автоматический анализ договоров с использованием искусственного интеллекта или интеграция с корпоративными системами управления типа цифровой двойник предприятия.

VIP клиенты получают все ранее перечисленное, плюс:

- Персонализация и индивидуальный подход. Такие клиенты получают возможность индивидуальной настройки к продукту «Мои договоры» в соответствии с их специфическими потребностями и предпочтениями.

- Премияльная сервисная поддержка. VIP-клиентам предоставляется особое внимание к деталям через высококачественную техническую и юридическую поддержку с быстрым реагированием на их запросы и решением возникших проблем.
- Преимущества сотрудничества. Такие клиенты получают доступ к специальным предложениям, скидкам на другие услуги организации, а также возможность участия в привилегированных программах и мероприятиях.

ИТОГ ГЛАВЫ

Хотя на территории РФ существуют аналоги приложения «Мои договоры», ключевыми игроками на рынке ЭДО являются только два Контур.Диадок и СБИС. Зарубежные игроки представлены системами документооборота DocuSign, Agrello. Появляются новые игроки, использующие уникальные возможности как OpenLaw. Однако, все они не полностью соответствуют уникальным возможностям и потребностям, которые предлагает наша организация. Отличительные особенности разрабатываемого приложения включают полноценное управление контрактами, удобное мобильное приложение и доступный интерфейс для непрофессиональных пользователей.

Не-клиенты описанных выше компаний нуждаются в подписании большого количества документов и предпочитают использовать другие инструменты для этой цели. Например, некоторые компании пробуют использовать технологии электронной почты или собственные облачные хранилища для обмена документами и прочих соглашений.

Наш продукт отличается от конкурентов благодаря своей доступной адаптируемой цене, гарантированной доступности и оплате по факту использования. Мы стремимся предложить уникальное сочетание эффективности, безопасности и инновационных технологий для

удовлетворения потребностей нашей целевой аудитории и обеспечения их успеха в работе.

Тем не менее, наш основной ориентир на «золотых партнеров», а лучше на успешные бизнесы, через которые планируется вести основной заработок, непросто. Им планируется поставлять самый новый функционал за соответственно большую стоимость. Для перехода между сегментами клиентов, предлагаются различные маркетинговые ходы, такие как: бесплатная помощь первые 30 дней после покупки аккаунта Premium.

Тем не менее, продукт «Мои договоры» на этапе своего зарождения имеет целый ряд недостатков. Они включают зависимость от DeFi-протоколов, забитые каналы дистрибуции, значительную структуру затрат на разработку и поддержку ИТ-инфраструктуры, неустойчивость и непредсказуемость потоков доходов, необходимость в ключевых партнерах, такими как юридические консультации и периодический программный аудит, а также возможные опасения относительно безопасности и надежности хранения данных в приложении.

Таким образом, несмотря на уникальные возможности, предоставляемые продуктом «Мои договоры», важно учитывать и преодолевать указанные недостатки для обеспечения устойчивого развития и успеха продукта на рынке. В следующей главе будет подробно рассмотрена стратегия как справиться с этими проблемами и обеспечить стабильное развитие организации и создаваемой продукции используя возможности ДАО.

4 ГЛАВА 3: ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На стадии становления должна быть сформирована основная концепция и идея продукта «Мои договоры». Проводится исследование рынка, выявляя потребности и возможности, которые могут быть удовлетворены новым продуктом. Создается прототип приложения, а также проводится первичное тестирование с целью выявления потенциальных проблем и возможных улучшений продукта. Следующим шагом организация является привлечение инвестиций на развитие продукта и укрепления команды. Этот период характерен поиском ключевых партнеров и разработкой стратегий маркетинга и продаж.

На стадии развития для оптимизации продукта должны привлекаться специалисты и консультанты по техническим, юридическим и финансовым аспектам. Решаются возникшие организационные сложности при позиционировании на все четыре сегмента клиентов. Все эти действия должны повысить конкурентоспособность на рынке, а также обеспечить непрерывное развитие и улучшение бизнеса с учетом требований клиентов и новых технологических возможностей. Рассмотрим каждую стадию подробно.

СТАНОВЛЕНИЕ

Команда для создания приложения

Для успешного создания приложения «Мои договоры», организации потребуется собрать команду профессионалов с широкими компетенциями. Важно подробно определить, какие роли и специалисты необходимы для реализации проекта²². При этом будут использоваться такие ресурсы, как LinkedIn – социальная сеть для поиска профессионалов и делового общения, Upwork – платформа для аутсорсинга и поиска фрилансеров и Kelly Services – компания, предоставляющая услуги по поиску и управлению персоналом по модели аутстаффинга.

²² Типы ролей в командах менеджеров. Автор: Рэймонд Белбин

Хедхантинг

Найм и формирование команды – важный этап разработки приложения «Мои договоры» и формирования ДАО, поэтому этому этапу стоит уделить особое внимание по подбору необходимых кандидатов.²³

Для функционирования ДАО, необходимо сформировать небольшую, но эффективную команду профессионалов. Привлечение кандидатов должно делаться на основе их опыта, компетенций и мотивации, отдавая предпочтение специалистам с опытом работы в сфере блокчейн, высококлассных юристов и программистов мобильных приложений. Приоритет отдается специалистам с гибким подходом в работе. Предлагается следующая структура команды:

Маркетолог

Маркетолог будет отвечать за стратегию продвижения и развития приложения. Он должен иметь опыт в продвижении и управлении цифровыми продуктами, в особенности с DeFi, иметь знания по монетизации продукции и развитие DeSoc. К его рабочим обязанностям относятся исследование и продвижение продукта на рынке.

Блокчейн разработчик

Блокчейн-разработчик будет отвечать за написание смарт-контрактов и интеграцию с платформой Aragon. Он должен знать язык Solidity, а также иметь опыт в создании безопасного и надежного кода. Предпочтение отдается тем, кто не боится взяться за проектирование критических узлов системы.

Мобильный разработчик

Мобильный разработчик будет заниматься созданием клиентского приложения для платформы Android. Он должен иметь опыт работы с соответствующими платформами и языками программирования: Kotlin, TypeScript. Предпочтение отдается кандидатам, которые прекрасно ориентируются в деталях, умеют оптимизировать приложения, смотрят на систему извне и способны связывать разнообразные фреймворки в единую систему.

²³ Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге. Окунцева К. 2022.

UX/UI дизайнер

Дизайнер будет отвечать за проектирование удобного и интуитивно понятного интерфейса приложения, чтобы обеспечить простоту использования для непрофессиональных пользователей. Он должен иметь опыт прототипирования и создании удобных интерфейсов дизайна мобильных приложений на Figma, и учитывать современные потребности и предпочтения пользователей.

Юриисконсульт

Юриисконсульт будет помогать в вопросах правового регулирования ДАО и связанных с ней суборганизаций, соблюдая законодательство в разных правовых юрисдикциях. Он должен иметь опыт работы в области крипто-технологий и международного права. Кроме того, он должен быть готов помочь в решении возникающих юридических вопросов и консультировать команды по мере необходимости, в качестве лицензионных и патентных особенностей.

Специалист по информационной безопасности

Специалист по информационной безопасности будет отвечать за защиту данных пользователей, хранящихся в приложении. Он должен иметь опыт в обеспечении информационной безопасности, а также современные положения о безопасных протоколах.

Бизнес аналитик

Аналитик будет работать над сбором и анализом данных о пользовательских потребностях, их предпочтениях и их поведении. Его работа должна определить тренды и возможности по улучшению приложения. Предпочтение отдается кандидатам умеющим работать с BigData, язык запросов SPARQL, использовать инструменты аналитики и умение преобразовывать найденные инсайты в практические рекомендации для команд в онтологических инструментах и машинного обучения.

Специалист по поддержке пользователей

Специалист по поддержке пользователей будет обеспечивать оперативное и своевременное решение возникающих проблем у пользователей приложения. Предпочтение отдается кандидатам с хорошей стрессоустойчивостью и навыками работы с различными каналами поддержки, такими как электронная почта, мессенджеры и телефонные звонки.

Руководитель проекта

Руководителем проекта является внутренним стратегом, который будет координировать работу всех участников команды, следить за соблюдением сроков и бюджета, а также контролировать качество выполненных работ. Он должен иметь опыт в управлении проектами, уметь вести переговоры и успешно взаимодействовать с представителями различных групп для выстраивания долгосрочных целей.

Собрав команду профессионалов из девяти человек с такими компетенциями, ДАО будет готова успешно реализовать продукт «Мои договоры». В дальнейшем, такая команда будет организована в комитеты с собственной плюархической структурой, что позволит эффективно координировать и управлять деятельностью всего ДАО. Внутри каждого комитета будут собственные иерархические отношения с различными уровнями ответственности и рабочими ролями. Решения внутри таких плюархических структур будут приниматься на основе голосования и рейтинга, что позволит обеспечить эффективное кросс-функциональное взаимодействие. Подробная модель такой команды описана в приложении «Структура команды».

Сроки найма

С учетом необходимости быстро выйти на рынок и начать разработку приложения, целесообразно заложить срок найма в 3-6 месяца. В это время нужно отсеять кандидатов, провести собеседования и принять решение о привлечении выбранного специалиста.

Стратегия найма

Для поиска кандидатов можно использовать различные каналы, такие как профессиональные социальные сети (LinkedIn), специализированные платформы для поиска талантов (AngelList), а также сотрудничество с агентствами по найму (Kelly Services). Кроме того, для привлечения потенциальных кандидатов будут опубликованы вакансии на сайте компании и информация в социальных сетях среди своих контактов.

Закупка необходимого оборудования и софта для организации

Для успешной реализации проекта «Мои договоры» и создания организации ДАО, необходимо закупить специализированное оборудование, программное обеспечение, патенты. В данной главе представлен перечень рекомендуемых инструментов и сервисов для разных аспектов работы организации.

Организационный и операционный софт

Aragon App – платформа для создания и управления ДАО без необходимости написания кода.

Blockchain.com: Crypto Wallet – удобный крипто-кошелек и платформа входа в dApp. Необходим для совершения платежных транзакций в сети Web3.

Binance – децентрализованная биржа обмена. Используется для конвертации токенов в фиат и наоборот.

Binance USD – стейблкоин обеспеченный фиатом доллара США. Необходим для закупки услуг вне экосистемы Web3.

Etherisc – предоставляет децентрализованный протокол страхования с помощью гибридных смарт-контрактов, которые объединяют в себе возможности как оффчейн, так и онлайн-платформ, чтобы создать более гибкую и масштабируемую систему. Применяется для параметрического страхования по всему миру и использует внешние источники данных для выполнения условий контракта.

UNISWAP – децентрализованная биржа (DEX). Используется для управлением LP-токенов.

ARIS – визуальный инструмент моделирования и анализа практически всех подсистем организации.

Camunda – обширная BPMS-платформа для автоматизации, моделирования и мониторинга бизнес-процессов на основе формата BPMN 2.0 .

UiPath – ведущая платформа в области роботизации бизнес-процессов, предлагающая мощные инструменты для создания и управления роботами.

Disco – одно из самых популярных решений для интеллектуального анализа процессов, предоставляющее инструменты для анализа и визуализации бизнес-процессов на основе событийных данных.

Технический и реализационный софт

Такой софт относится к различным типам программного обеспечения, которые используются в проектах для разработки, поддержки и управления различными аспектами работы приложения. Анализ показал, что для успешной реализации данного проекта потребуется использовать технический софт, который включает в себя следующие компоненты:

GitHub – платформа от компании Microsoft для хранения кода и взаимодействия с разработчиками.

Copilot – инструмент от OpenAI для помощи в разработке кода.

Solid Server — сервер с открытым протоколом для хранения данных организации и обеспечения связи с другими сервисами.

Cloud Computing Services - облачные вычислительные сервисы от Google для сложных расчетов и доступа к ИИ.

Pleroma — сервис микроблога для связи с общественностью и внутренними командами.

Ethereum – продукт от Ethereum Foundation для выполнения смарт-контрактов и хранения токенов в блокчейн-сети.

Phantom - кошелек предоставляющий средства работы с блокчейном Solana.

The screenshot displays a transaction confirmation interface. At the top, it shows the Transaction Hash (0x932b66c7130591b572c76f610fe5778ff14043ee6c914b16d3ca0e5f6ad9f3f5), Status (Success), Block (17196532 with 3475 Block Confirmations), and Timestamp (11 hrs 43 mins ago). Below this, the 'From' and 'To' addresses are listed. The transaction details include a Value of 0 ETH, a Transaction Fee of 0.2680623 ETH (\$527.28), and a Gas Price of 180 Gwei. Further down, it shows the Ether Price (\$1,996.34 / ETH), Gas Limit & Usage by Txn (1,548,935 | 1,489,235 (96.15%)), Gas Fees (Base: 179.563277335 Gwei), and Burnt Fees (0.267411917321988725 ETH (\$526.00)). The 'Other Attributes' section shows Txn Type: 0 (Legacy), Nonce: 1, and Position In Block: 106. The 'Input Data' section contains the function call: createDao(tuple _daoSettings, tuple[] _pluginSettings) and a list of five hexadecimal arguments.

Рисунок 4 – Выполненная DAO транзакция на блокчейне Ethereum

Оборудование и услуги

Оборудование и услуги относятся к различным физическим и интеллектуальным ресурсам, которые необходимы для разработки, реализации и поддержки проекта. Для успешного выполнения данного проекта потребуется использовать определенное оборудование и услуги, включая следующие компоненты:

Интернет - доступ для работы с приложениями.

*nix совместимые персональные компьютеры - оборудование для запуска и работы с операционной системой .

Провайдер-независимые адреса PI - IP-v6 необходим для точного связывания оборудования в сеть Интернет.

Network Information Center – для связывания внешних доменов с IP-адресами.

Маркетинговый софт

При составлении перечня необходимого оборудования и программного обеспечения для ДАО важно учитывать особенности работы организации и потребности приложения «Мои договоры». Использование перечисленных инструментов и сервисов обеспечит стабильную работу платформы, эффективное взаимодействие команды, а также позволит привлечь и удержать внимание пользователей.

Meta (запрещенная в РФ организация) – предоставляет гибкие инструменты по проведению мероприятий и встреч онлайн. Их платформы Instagram, Facebook предоставляют регулярное общение с участниками, например, введение дневника разработки или рассылки обновлений.

Meetup – платформа для проведения мероприятий и встреч офлайн. В перспективе позволяет расширить аудиторию и привлечь новых пользователей для более контакта вне сети Интернет.

При закупке оборудования и софта необходимо учесть каждый аспект работы, начиная от организационных и технических, заканчивая маркетинговыми и коммуникационными задачами. Выбор правильных инструментов и сервисов обеспечит успешное развитие проекта и устойчивость организации на рынке.

Осуществить тестирование собранного продукта

Тестирование продукта на разных платформах и устройствах позволяет выявить возможные ошибки и недоработки, а также собрать ценную обратную связь для дальнейшего улучшения и развития приложения. Для тестирования собранного продукта «Мои договоры» планируется разместить приложение на следующих площадках:

PWA – позволяют пользователям устанавливать и использовать веб-приложения через веб-браузеры, такие как Firefox, Edge, Safari или Chromium. Размещение в виде PWA охватывает устройства с различными операционными системами, обеспечивая доступ к приложению для широкой аудитории.

Google Play Market – официальный магазин приложений для устройств с открытой операционной системой Android. Размещение на Google Play позволяет охватить значительную аудиторию пользователей мобильных устройств и получить обратную связь о работе приложения.²⁴

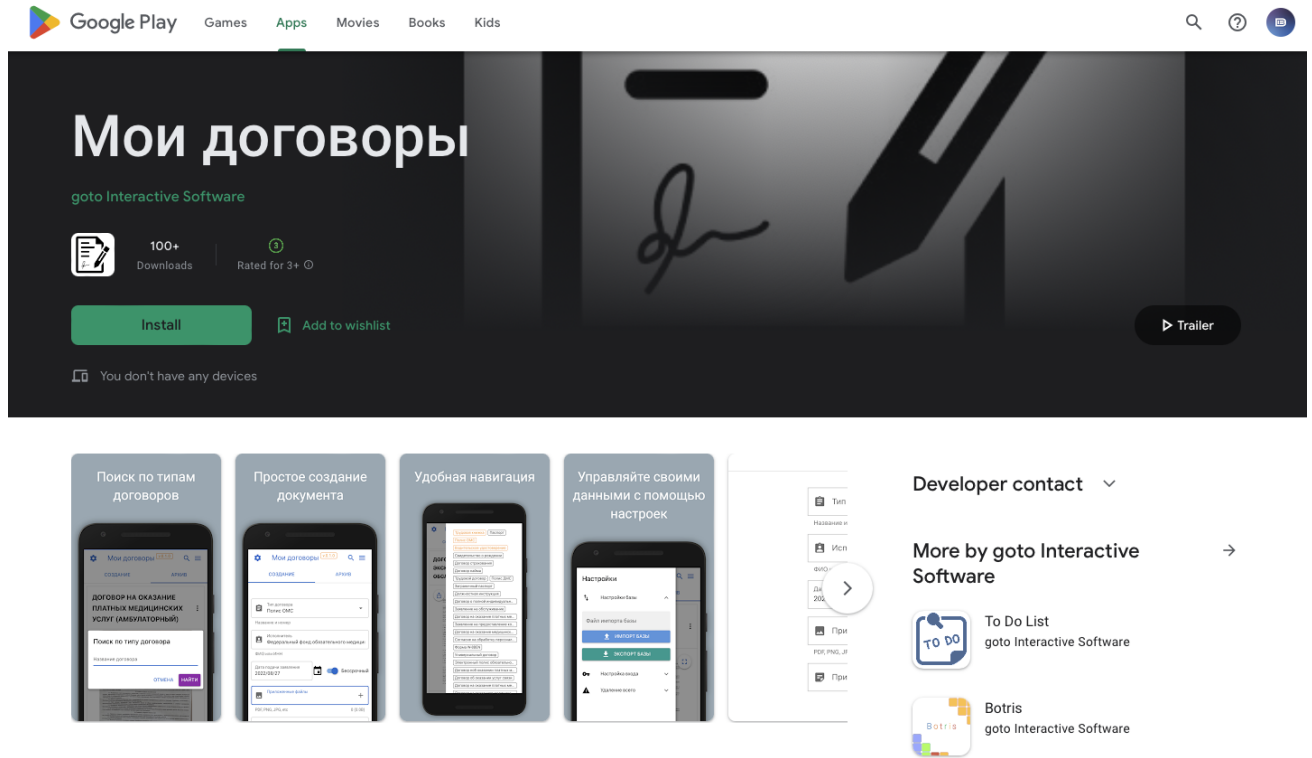


Рисунок 5 - Приложение «Мои договоры» опубликованное на Google Play Market

Маркетинг и продвижение

Для успешного продвижения продукта «Мои договоры» на рынке предлагается использовать следующие методы и инструменты.

Создание собственного контента

- Публикация статей и обзоров о продукте, его преимуществах и возможностях.
- Публикация исследовательских работ, связанных с тематикой продукта.
- Выступления на конференциях и мероприятиях, посвященных блокчейн-технологиям, смарт-контрактам и управлению цифровыми договорами.

²⁴ How Google Works. Eric Schmidt. 2014.

- Участие в дискуссионных группах и форумах, связанных с тематикой приложения.
- Рассылка презентаций и новостей о продукте заинтересованным пользователям.

Коллаборации

- Сотрудничество с известными личностями и экспертами в публичном пространстве для рекламы и обзоров продукта.
- Участие в рекламных событиях и партнерских программах.

Спонсорство

- Использование образовательных курсов для информирования широкой аудитории о преимуществах и потенциале продукта.
- Проведение образовательных мероприятий, семинаров и вебинаров.
- Организация и участие в отраслевых дискуссиях и мероприятиях.

Прямое продвижение

- Распределение токенов или криптовалюты среди потенциальных пользователей продукта для привлечения внимания и стимулирования использования приложения через предложение Airdrops. Это включает в себя предложение токенов или других вознаграждений за выполнение определенных действий, таких как участие в разработке и маркетинга, что может стимулировать участие в ДАО и привлечь новых членов.

Формирование каналов обратной связи для корректировки релизов

Систематический анализ обратной связи от клиентов позволит определить проблемные зоны продукта, предложить новые возможности и функционал для улучшения приложения, а также оценить удовлетворенность пользователей и работать над улучшением обслуживания.

Электронная почта

Пользователи могут отправлять свои вопросы, пожелания и предложения, а также сообщать о проблемах на электронную почту службы поддержки.

Чат-бот

На официальном сайте будет размещен чат-бот на технологии Dialogflow, который поможет пользователям получить оперативную помощь и ответы на вопросы без привлечения специалиста поддержки. Чат-бот также будет собирать обратную связь для анализа и улучшения продукта.

Fediverse

Организация создаст свой Fediverse сервер на базе Pleroma, где пользователи будут получать помощь, задавать вопросы и общаться с другими пользователями продукта. Форум будет разделен на разные каналы, такие как техническая поддержка, предложения по улучшению продукта, FAQ и общий чат (флудилка), где пользователи смогут свободно общаться на различные темы.

GitHub Discussions

Пользователи будут задавать вопросы, обсуждать возможные улучшения продукта и сообщать о проблемах в коде. Обратная связь является ценным источником информации для улучшения продукта и обслуживания клиентов. Вовлечение пользователей через различные каналы обратной связи позволит:

1. Идентифицировать проблемы и недостатки продукта от конечных пользователей. Это позволит выявить технические проблемы, неудобства в интерфейсе или непонятные моменты в работе с приложением, что даст организации возможность быстро отреагировать на возникающие проблемы и устранить их в последующих обновлениях приложения.
2. Сбор предложений по улучшению продукта поможет узнать ожидания наших пользователей по новым функциям и возможностям, которые сделают приложение более удобным, полезным и конкурентоспособным

на рынке. Таким образом, ДАО сможет руководствоваться предпочтениями пользователей и разрабатывать продукты в нужном направлении.

3. Оценивать удовлетворенность пользователей. Анализ обратной связи позволит оценить, насколько пользователи довольны продуктом и обслуживанием, а также определить области, требующие улучшения. Это поспособствует постоянному совершенствованию продукта и повышению лояльности клиентов.
4. Создавать прозрачность и доверие через открытость к обратной связи и активное взаимодействие с пользователями продемонстрирует клиентам нашу заботу и готовность по улучшению продукта, что способствует созданию доверительных отношений с клиентами и укреплению репутации лояльной компании на рынке.
5. Снижать отток пользователей благодаря оперативному решению проблем и предложений. Это важно для долгосрочного успеха продукта и роста клиентской аудитории.

Использование разнообразных каналов обратной связи обеспечивает максимальное вовлечение пользователей к продукции и позволяет собирать ценную информацию по улучшению приложения «Мои договоры» на этапе создания бизнеса.

Итог главы

В главе определены каналы сбора и разные каналы информирования, включая социальные сети, ТЛФ, сайты и программы. Сформированы информационные поводы для информирования клиентов, маркетинговые и установлены нормативы систем по информированию Клиентов. Выделен софт для организации для измерения результата использования услуг разного типа, включая маркетинг и продвижение. Создан список закупки необходимого оборудования для ведения регулярного мониторинга сервисной активности конкурентов, системы коммуникаций с ЦКГ, каналов и инструментов по

обратной связи. Подготовлены паттерны для информирования клиентов и сотрудников через презентации, аудио, видео. В приложении 2 и 3 подробно описана команда для создания приложения, включая ролевые модели сотрудников.

РАЗВИТИЕ

Этот этап развития организации начинается после успешного тестирования минимального жизнеспособного продукта (MVP) с релизом приложения «Мои договоры» на площадках PWA и Google Play Market.

Запуск и масштабирование

Организация запускает продукт на рынке и начинает масштабировать свою деятельность. В это время организация активно разрабатывает маркетинговую стратегию²⁵, укрепляет отношения с клиентами и партнерами, а также наращивает объемы продаж и расширяет географию своего присутствия.

Расширение ассортимента предлагаемых сервисов для B2B

Продукт «Мои договоры» может быть адаптирован для B2B-рынка с помощью следующих дополнительных услуг и функций:

Модули интеграции

- Интеграция с системами управления отношениями с клиентами (CRM) и корпоративными ресурсами (ERP) для автоматизации рабочих процессов.
- Интеграция кроссчейн и парачейнов через внешний позволит расширить функциональность приложения.

Модули автоматизации

- Централизованное хранение, структурирование, управление и отслеживание всех договоров предприятия будет создавать цифровой двойник предприятия.
- Генератор шаблонов и автоматическое заполнение договоров из содержимого. Предоставление типовых шаблонов договоров для

²⁵ Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Simon Kingsnorth. 2022

различных отраслей и сегментов рынка, а также инструменты для автоматического заполнения документов на базе знаний предприятия.

Модуль отчетности

- Аналитика договорной деятельности компании включает создание инструментов контроля компании, статистику, графики, отчеты и экспорт данных в различных форматах для предприятия, например, CSV или XLS.

Экспертный аудит

- Внешний экспертный аудит предприятия и юридическая поддержка предоставляет доступ к команде юристов, которые помогут в разработке и проверке договоров, консультациях по сложным вопросам их заведения и защите интересов наших партнеров.
- Модуль «Электронная подпись» подразумевает интеграцию с государственными сервисами электронной подписи через НЭП для быстрого и безопасного заключения и утверждения договоров между сторонами вне открытой экосистемы Web3.

Расширения ассортимента предлагаемых сервисов для B2C

Интеграция с популярными AI-решениями

- Путем интеграции с решениями, такими как ChatGPT²⁶ от OpenAI и Bard от Google, приложение «Мои договоры» позволит клиентам быстрее и удобнее создавать и редактировать договоры с использованием искусственного интеллекта. Это облегчит процесс заполнения текста с предложениями, основанными на контексте и семантике выбранного типа документа.

²⁶ Marketing, Sales and Service with AI: Creating an Incredible User Experience at Every Touchpoint. Steve Kaplan. 2023.

Шаблоны и примеры документов

- Предоставление доступа к обширной базе шаблонов и примеров документов, которые клиенты смогут использовать в качестве отправной точки для создания собственных договоров, облегчит их работу и сэкономит их время.

Поддержка многоязычности

- Автоматический перевод контрактов на разные языки с сохранением точности и юридической корректности текста поможет клиентам работать с международными партнерами и избегать ошибок, связанных с языковыми барьерами.

Юридические советы

- Использование AI для анализа договоров и предоставления предложений по оптимизации текста, улучшению защиты интересов сторон или выявления возможных правовых рисков. Это позволит клиентам быть уверенными в качестве своих договоров и снизит риск возникновения юридических проблем.

Обучающие материалы и поддержка

- Предоставление обучающих материалов и поддержки, включая статьи, полезные видеоуроки в формате историй²⁷, раздел часто задаваемых вопросов (F.A.Q.) и онлайн-консультации, чтобы помочь нашим клиентам лучше разобраться в процессе создания и управления договорными отношениями.

Уведомления и напоминания

- Интеграция системы уведомлений и напоминаний о сроках и важных датах, связанных с договорами.

²⁷ Instagram Stories: The Secret ATM in Your Pocket – Financial Freedom Between Your Thumbs. Jason Heiber. 2019

Развитие инфраструктуры и технической поддержки

Организация совершенствует свои технологии и инфраструктуру, чтобы обеспечить более высокий уровень безопасности, надежности и производительности для своих пользователей. В это время организация также активно работает над улучшением качества технической поддержки и обратной связи с клиентами.

Чтобы решить возникшую организационную сложность при позиционировании на четыре сегмента клиентов применяется система Управление обучением²⁸ (МВИ: Management by Learning). Такая организация представляет собой инновационный подход к управлению и развитию и постоянно анализирует свою деятельность, обучается на собственном опыте и опыте других, а также применяет полученные знания для улучшения своих процессов и продуктов.

Основными принципами обучающей организации являются:

- Системное мышление: рассмотрение организации и окружающей среды в целом, анализ взаимосвязей и взаимозависимостей между элементами системы.
- Персональное развитие: обучение и развитие сотрудников, стимулирование их инициативы и креативности.
- Общее видение: совместное создание и разделение общего видения развития организации.
- Сотрудничество и командная работа: создание благоприятной атмосферы для обмена знаниями и опытом между сотрудниками.
- Культура обучения и инноваций: поощрение новых идей, проведение экспериментов и изучение новых подходов для достижения лучших результатов.

²⁸ The LMS Guidebook: Learning Management Systems Demystified. Steven D. Foreman. 2017.

Эта система помогает разрабатывать сложные продукты, адаптированные под потребности конкретных клиентов. Проектно-ориентированная система предполагает гибкую структуру, состоящую из независимых команд и подразделений, работающих над отдельными проектами, быстроту реагирования на изменения рынка и потребностей клиентов через системное мышление, общее видение, сотрудничество и командную работу, культуру обучения и инноваций.

Укрепление бренда и улучшение репутации

Организация работает над укреплением своего бренда, повышая уровень узнаваемости и доверия со стороны клиентов и партнеров. Это может включать в себя участие в отраслевых мероприятиях, публикацию научных статей и исследований, а также активное взаимодействие с сообществом через социальные медиа и общие каналы коммуникации, такие как социальные сети.

Развитие корпоративной культуры и управления

Организация стремится к созданию сильной корпоративной культуры и эффективного управления, что является важным фактором успеха в долгосрочной перспективе²⁹. В этот период организация может разрабатывать программы обучения и развития для своих сотрудников, а также усиливать внутреннюю коммуникацию и сотрудничество.

Поддержание устойчивого роста и финансовой стабильности

Организация стремится к устойчивому росту, сохраняя финансовую стабильность и контролируя свои издержки. Это включает в себя поиск дополнительных источников финансирования, оптимизацию расходов и вложений, а также эффективное управление рисками.³⁰

²⁹ Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает. Катценбах Джон, Томас Джеймс. 2020.

³⁰ Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирование и управления. Учебное пособие. Альфа-М. 2013.

Стратегия репутации

Стратегия репутации для организации «GIC DAO» будет основана на четырех ключевых составляющих: мотивы, ценности, компетенции и стиль, которая формирует внутреннюю Токеномику организации. Разработка и поддержание положительной репутации позволит привлечь и удерживать пользователей, а также обеспечить устойчивый рост и успех организации. В качестве модели функционирования взяты 12 принципов производительности Гаррингтон Эмерсона:

1. Полномочиями наделяется вся группа. Делегирование полномочий передается суборганизациям.
2. Долгосрочная занятость.
3. Продвижение в зависимости от доверия и уважения.
4. Признание рационализма.
5. Гуманистические и социально ориентированные основы функционирования организации.
6. Творческое обучение и саморазвитие.
7. Продуктивная корпоративная культура.
8. Гибкость и адаптивность управления, настройка "по ситуации".
9. Интеллектуализация и информатизация управления.
10. Глобализация и интеграция в системе мирохозяйственных связей и отношений.

Мотивы

Продемонстрировать приверженность к успеху организации и приложения, ставя потребности пользователей на первое место. Фокусироваться на результатах и достижении целей, предоставляя высококачественный опыт и помощь пользователям. Постоянно улучшать продукт на основе обратной связи и потребностей пользователей.

Ценности

Заложить принципиальность и схожесть целей в основу миссии «GIC DAO», которая заключается в том, чтобы люди могли просто договариваться между собой. Проявлять прозрачность, честность и сотрудничество во всех аспектах работы. Развивать культуру, основанную на доверии, уважении и совместном успехе. Что означает счастье команды, счастье потребителя и счастье мира.

Компетенции

Доказывать свою компетенцию на рынке благодаря инновационным решениям, передовым методологиям и подходам. Искать новые возможности для оптимизации работы приложения, маркетинга и обучения сотрудников. Неукоснительно следить за качеством предоставляемых услуг и удовлетворенностью пользователей.

Стиль

Создавать атмосферу партнерства, где каждая сторона ценит и уважает другую. Обеспечивать баланс между активным слушанием и выражением собственных идей. Стремиться к долгосрочным взаимовыгодным отношениям с пользователями, инвесторами и партнерами.³¹

Внедрение и поддержание такой стратегии репутации позволит заручиться доверием и лояльностью пользователей к организации «GIC DAO», обеспечить успешное развитие продукта «Мои договоры» и гарантировать его долгосрочное существование на рынке.

Доверие

Строить отношения на доверии. Быть надежным и ответственным. Исполнять свои обязательства и не обещать то, что невозможно выполнить. Соблюдать конфиденциальность и не разглашать информацию, которая может быть нанесена вред.

³¹ Дилемма инноватора: Подрывные инновации или совершенствование продукта? Кристенсен Клейтон М. 2023.

Монетизация приложения

В виртуальном мире, где все может быть бесконечно скопировано, стоимость контента будет стремиться к нулю. Поэтому выбранная стратегия монетизации приложения должна основываться на обеспечении высокого спроса и низкого предложения, при поддержании высокой ценности услуг иным образом. Цифровая экономика расширяет понятие ценности — понятием дефицитностью и подлинностью своих продуктов. Для данной организации стратегия монетизации строится на удержании максимально доступной высокой стоимости продукции через построение приложений в экосистеме Web3.

Приложение «Мои договоры» для рынка РФ будет монетизироваться несколькими каналами:

- Единоразовая покупка: 150 рублей.
- Подписка Premium: 150 рублей в месяц.
- Клиенты VIP: 2 000 рублей в месяц.
- Комиссия за совершение сделки, совершаемые в рамках приложения.

В последнем случае, приложение будет получать определенный процент от каждой сделки, заключаемой между пользователями. Этот подход обеспечивает стабильный источник дохода для организации и позволяет нашим пользователям понимать стоимость услуг, предоставляемых сервисом «Мои договоры». Проценты от сделки будут учитывать ценовую дискриминацию от размера сделки, иными словами, использовать мягкий процент вместо жесткого процента: чем выше стоимость сделки — тем ниже процент. У конкурентов комиссия за сделку доходит до 3.5% за счет банковских услуг, а остальное они тратят на выручку или кэшбек клиентам. В среднем физическим лицам предоставляют ЭДО за 1800₽ / год, а

представителям компаний за 3000₽ / год. Соответственно: стоимость подтверждения договоров в приложении должна составлять менее 5%.

Прозрачность и предсказуемость

Комиссия за сделки делает стоимость использования приложения понятной и предсказуемой для пользователей. Клиенты будут знать, сколько они платят за каждую транзакцию и как эти расходы влияют на их бюджет. Оплата будет заключаться в сквозных транзакциях.

Стимулирование активности пользователей

Модель монетизации, основанная на комиссии за сделки, основана на том, что чем больше сделок проведут клиенты, тем больше дохода получит организация. Поэтому через приложение важно стимулировать пользователей быть активными и совершать больше сделок.

Масштабируемость

Комиссия за сделки позволяет масштабировать доходы приложения в зависимости от объема сделок и количества активных пользователей. Это обеспечивает стабильный рост доходов с увеличением пользовательской базы и активности на платформе.

Привлекательность для инвесторов

Модель монетизации на основе комиссии за сделки является привлекательной для инвесторов, поскольку она демонстрирует возможность для стабильного и долгосрочного роста доходов.

Устойчивость к рыночным колебаниям

За счет того, что доходы приложения напрямую связаны с объемом сделок, такая модель монетизации может быть более устойчивой к экономическим колебаниям и рыночным изменениям. Для успешной реализации модели монетизации на основе комиссии за сделки, создателям приложения «Мои договоры» будет особое внимание обращено разработке

удобного и прозрачного интерфейса, обеспечению высокой безопасности каждой транзакции.

Выход на новые рынки

Рост числа активных пользователей возможен с успешным выходом на новые рынки. Рассмотрим следующие стратегии:

Географическое расширение

В первую очередь, стоит сосредоточиться на экспансии в страны с высокой концентрацией пользователей смартфонов и активными экономическими секторами, где предприниматели и компании могут заинтересоваться использованием приложения для управления договорами и смарт-контрактами. Учитывая местные законодательные нормы и особенности регуляции смарт-контрактов, такие рынки могут включать страны Африки, Северной Америки и Океании.

Разработка версии нативного приложения для iOS

Учитывая популярность Apple на мировом рынке, которая реализовала более 1,2 миллиарда активных iPhone на январь 2022³², создание нативной версии приложения для платформы iOS может значительно увеличить потенциальную аудиторию и обеспечить доступ к новым пользователям.

Сегментация рынка на корпоративных клиентов

Включает специализированные функции и предложения для каждого Premium-сегмента, чтобы увеличить корпоративный интерес к продукту.

Локализация приложения

Адаптация приложения на различные языки обеспечит легкое взаимодействие пользователей из разных культур.

Стратегические партнерства на новых рынках

Установка партнерских отношений с местными компаниями и организациями, которые смогут помочь в продвижении и интеграции приложения «Мои договоры» в софт предприятий. Стратегические партнерства помогут увеличить доверие к нашему продукту, расширить охват

³² На основе данных сайта <https://www.statista.com>.

аудитории и обеспечить дополнительные возможности монетизации. Это может включать сотрудничество с местными юридическими фирмами, банками, страховыми компаниями, а также платформами электронной коммерции и инвестиционными платформами.

Финансирование этих этапов

Следует сделать планирование финансирования каждого этапа проекта. учесть стоимость разработчиков, закупку софта и оборудования, а также найм персонала и покупку патентов.

Подготовка к первичному распределению токенов

Экономика децентрализованной организации предполагает использование DeSoс-протоколов. Для этого ДАО «GIC DAO» должно потратить 10 000 монет эфира (ETH) в публичном блокчейне Ethereum.

Для того чтобы справедливо распределить 10 000 монет эфира между различными стейкхолдерами, необходимо определиться с процентным соотношением, которое будет выделено каждой группе.

Для первичного распределения LP-токенов будет использоваться DEX — Uniswap. Затем следует добавить ликвидность, обменивая часть монет на токены проекта, получая LP-токены в соответствии с предложенной ликвидностью, например, в форме российских фиатных рублей. После этого, LP-токены можно будет распределить между указанными группами в соответствии с пропорциями распределения итоговый вариант может выглядеть следующим образом:

- Участники сообщества и ранние инвесторы — 40% (или 4 000 ETH).
- Фондовый резерв — 25% (2 500 ETH).
- Аирдропы — 20% (2 000 ETH).
- Разработчики — 15% (1 500 ETH).

Подготовка к кампании краудфандинга

Стоимость подготовки и запуска кампании краудфандинга для продукта «Мои договоры» в Российской Федерации быстро варьируется в зависимости от объема работы, качества исходных материалов и выбранных платформ краудфандинга. Ниже представлен примерный расчет стоимости для каждого этапа на момент начала апреля 2023 года:

- Создание презентационных материалов:
 - Видеосъемка и монтаж: от 100 000 рублей.
 - Прототипы UI: от 50 000 рублей.
- Разработка плана коммуникации и маркетинга:
 - Создание маркетинговых материалов в сети интернет: от 80 000 рублей.
 - Профессиональный аудит по исследованию рынка 10 000 рублей.

Запуск кампании на платформах краудфандинга:

- Оформление страницы проекта и подготовка описания: от 50 000 рублей.
- Регистрация и комиссия платформы: 5-10% от собранных средств в зависимости от комиссии платформы.
- Предложение наград и бонусов для ранних инвесторов:
 - 100% скидка на продукцию на протяжении пяти лет (стоимость варьируется от количества привлеченных инвесторов).
- Активное продвижение кампании:

- Реклама в социальных сетях: от 200 000 рублей.
- Продвижение в блогах и других каналах СМИ: от 100 000 рублей.

Использование крипто-банка Wirex:

- Открытие корпоративного счета: бесплатно.
- Использование услуг обмена и перевода валют: переменная комиссия, обычно 0.5% - 2% от суммы итоговой транзакции.
- Возможность выпуска крипто-карт: достигает до 5 000 рублей за каждую карту, в зависимости от типа карты и условий их обслуживания.

Разработка продукта и найм персонала:

Рассчитаем зарплату каждого сотрудника в рублях, исходя из указанных диапазонов зарплат за 2023 год. Предположим, что зарплаты указаны для среднего уровня опыта и квалификации:

Таблица 2 — стоимость найма персонала:

Модель	Профессия	₽ (в месяц)
Внешний стратег	Маркетолог	90 000
Внутренний стратег	Руководитель проекта	150 000
Технический комитет	Блокчейн-разработчик	200 000
Технический комитет	Мобильный разработчик	120 000
Технический комитет	UX/UI-дизайнер	140 000
Юридический комитет	Юристконсульт	100 000
Исполнительный комитет	Специалист по информационной безопасности	130 000
Технический комитет	Бизнес аналитик	90 000
Коммерческий комитет	Специалист по поддержке пользователей	70 000

Закупка софта и оборудования:

Приведем стоимость закупки программного обеспечения для организации необходимого размера (до 10 человек):

Таблица 3 - стоимость закупки продукции:

Название	Стоимость
Aragon App	Бесплатное открытое ПО. Комиссия за транзакции.
Blockchain.com: Crypto Wallet	Бесплатное мобильное приложение. Комиссия за транзакции.
Uniswap	Бесплатное использование. Комиссия за транзакции.
ARIS Cloud	Обслуживание от 100€ за пользователя в месяц.
Camunda	От \$49 в месяц.
UiPath	От \$420 в месяц.
Disco	Бесплатное открытое ПО. Плата за консалтинг.
GitHub	\$4 в месяц.
Copilot	\$20 в месяц.
Cloud Computing Services	От 3 000 рублей/месяц в зависимости от нагрузки.
Покупка пула IPv6 адресов	От 10 000 рублей/год за 50 адресов.
Покупка домена и SSL-сертификата	1 200 рублей/год за каждый домен и SSL-сертификат 10 000 рублей/год.
Pleroma	Бесплатное открытое ПО. Трата за хостинг и вычислительные мощности.
Dialogflow	От 2 000 рублей/месяц в зависимости от нагрузки.
Figma	От 1 200 рублей/месяц на пользователя.
Ethereum	Бесплатное открытое ПО. Комиссии за транзакции зависят от сложности и спроса на газ.
1С Консультант Плюс	От 15 000 рублей/год.
Inrupt Solid Server	Бесплатное открытое ПО. Планируется использовать выделенный платный Enterprise-сервер для Middle+ клиентов.

Важно дополнить, что не все затраты в первое время являются обязательными. На начальном этапе размер организации потребует меньше

ресурсов. Итоговая таблица отвечает за содержание 9 сотрудников. Важно провести детальное исследование и анализ всех возможных затрат перед началом кампаний по сбору средств, чтобы точно определить необходимую сумму финансирования для успешной реализации проекта. Суммируя все пункты этапов проекта, общая сумма финансирования на середину апреля 2023 года, с учетом налогов, составляет примерно 2 053 272 российских фиатных рублей за первый год.

Сроки возврата капитала и примерный срок окупаемости

Определение сроков окупаемости вложений в финансовом проекте зависит от множества факторов, таких как первоначальный размер вложений, скорость привлечения капитала, привлечение и удержания пользователей, уровень доходов, а также изменение рыночной ситуации и конкуренции в целом. Для расчета примерных сроков окупаемости вложений и сроков возврата капитала, нам необходимо знать, какую прибыль планирует генерировать продукт «Мои договоры». Будем использовать озвученные выше затраты на маркетинг, затраты на привлечение:

630 000 рублей в год, включают затраты на привлечение первых клиентов.

Общие затраты на маркетинг

Доход от клиента за определенный период времени (1 год):

- Клиенты Super Low сегмента дают организации нуль рублей. Однако, это очень важный сегмент для популяризации организации и ее продукции. В будущем планируется использовать транзакции за смарт-контракты по мягкой ценовой политики. Но в первый год генерация кэшфлоу от этого сегмента можно пренебречь для подсчета.
- Клиенты Middle сегмента дают организации 150 рублей за единоразовую покупку. Общий объем потенциальных клиентов на рынке составляет 5000000 (пять миллионов) людей (примерный объем самозанятых на территории РФ на состояние 2022 года). Если учесть, что удачная

маркетинговая политика сможет получить хотя бы 0.1% покупок от таких клиентов, тогда финансовый поток от них составит:
 $5000 * 150 = 750\ 000$ рублей за все время.

- Клиенты Premium сегмента дают 150 рублей в месяц. Потенциальная аудитория таких клиентов выводится из субъектов малого и среднего бизнеса, и насчитывает на состояние 2022 года объем в 5 700 000 единиц. Предположим, что маркетинговая стратегия позволит получить хотя бы 0.01% таких клиентов, тогда совокупный объем составит:
 $150 * 12 * 570 = 1\ 260\ 000$ рублей в год.
- Клиенты Luxury сегмента дают 2000 рублей в месяц. Потенциальная аудитория таких клиентов невелика и вряд ли составит более 30 клиентов в первое время существования организации. Хотя VIP сегмент приносит меньше денег, чем сегмент Premium, а затрачивает больше ресурсов на свое поддержание, он формирует лояльность к организации в целом и стратегически важен для перспективы организации:
 $2000 * 12 * 30 = 720\ 000$ рублей в год.

Теперь опишем стоимость клиента, сколько будет стоить его привлечь и сколько будет стоить его удержание. Для этого исходя из предоставленных данных, давайте рассчитаем стоимость привлечения, стоимость удержания и сумму дохода для каждого сегмента клиентов.

Общие расходы

Для упрощения расчетов предположим, что расходы на привлечение и удержание клиентов уже включены в общие расходы:

2 053 272 рублей за первый год.

Общее количество платящих клиентов

$5\ 000$ (Middle) + 570 (Premium) + 30 (VIP) = $5\ 600$ клиентов.

Расходы на каждого клиента

$2\ 053\ 272$ рублей / $5\ 600$ клиентов ≈ 366 рублей/клиент.

Прогнозируемые доходы по сегментам

Таблица 4 — прогнозируемый доход разных сегментов:

Сегмент	Доход (рублей/год)
Super Low	0
Middle	750 000
Premium	1 260 000
Luxary	720 000

Общий годовой доход со всех сегментов

$750\,000 + 1\,260\,000 + 720\,000 = 2\,730\,000$ рублей/год.

Средний доход от клиента

$2\,730\,000$ рублей в год / $5\,600$ клиентов = $487,50$ рублей / клиент в год.

Стоимость удержания (CRR)

Затраты на CRR (Общие затраты на удержание клиентов / Количество удержанных клиентов) в виду отсутствия установок на этапе проведения исследования посчитаем по среднему значению по рынку для ИТ-стартапа, что составляет 75%.

Стоимость привлечения (CPA)

Высчитываем как общие затраты на маркетинг и рекламу / Количество новых клиентов) для каждого сегмента.

Сумма дохода, получаемая от 1 клиента за весь период времени (LTV)

Высчитываем как (средний доход от клиента * на среднюю продолжительность взаимодействия) - (CPA + CRR) для каждого сегмента. Примем за правило, что средняя продолжительность взаимодействия будет равна одному году.

Таблица 5 — сравнительная аналитика сегментов:

	CRR (проценты)	CPA (рубли)	LTV (рубли)
Super Low	75%	63	0
Middle	75	126	150
Premium	75	4200	1 800
Luxary	75	21000	24 000

Определение точки безубыточности и срок окупаемости инвестиций

Для определения точки безубыточности, найдем разницу между общими годовыми доходами и общими годовыми расходами, посчитав чистую прибыль, вычтя общие расходы из общего годового дохода по формуле общий годовой доход - общие расходы:

2 730 000 (доход) — 2 053 272 (расходы) = 676 728 рублей (до выплаты налогов).

Поскольку проект имеет положительный годовой итог, он будет приносить прибыль с первого года.

Теперь, чтобы определить срок окупаемости инвестиций, нужно разделить общие затраты на маркетинг на чистую прибыль:

Срок окупаемости = Общие затраты на маркетинг / Чистая прибыль:

$630\,000 / 676\,728 = 0.93$ года.

Это значит, что срок окупаемости инвестиций составляет примерно 11 месяцев. Однако следует учесть во внимании, что в этот срок не заложены выплаты налогов, управленческие издержки по найму персонала и колебаний рынка криптовалют. Возможно, окупаемость проекта произойдет позже, если приложение не наберет необходимую популярность и изменится CRR, или возникнут другие трудности и непредвиденные обстоятельства.

Результаты приведенных оценок говорят, что проект может быть жизнеспособен. Тем не менее, необходимо постоянно следить за ходом развития проекта и корректировать стратегию в соответствии с изменениями на рынке и внутри организации.

5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной разделе была продемонстрирована разработка и развитие сервиса, предоставляющего управление децентрализованной автономной организации «GIC DAO». Было показано, что такая организация обладает лучшей способностью приспосабливаться в условиях VUCA, быстрее реагирует на изменения на рынке, по сравнению с классическими организациями, успешнее мотивирует сотрудников, создавая продукты высокого качества. Она объединяет горизонтальное распределение власти и принятия решений на основе гетерархического принципа с плюрархическими структурами внутри каждой суборганизации. Используя алгоритмы «Мудрость толпы» и «Роевого интеллекта» достигается сбалансированная работа организации, где участники могут активно участвовать в принятии решений на общем собрании, а каждая суборганизация имеет свободу управлять внутренними делами в соответствии с их собственными потребностями и целями, но соотносимой с миссией организации.

В ходе выполнения работы были выявлены два критических фактора, тормозящие развитие ДАО на территории РФ:

1. В Российской Федерации отсутствует законодательная база, регулирующая создание и функционирование ДАО и распределенных форм организационного управления.
2. На трудовом рынке Российской Федерации отсутствуют профильные эксперты, с необходимыми ролевыми моделями для управления в условиях ДАО, включая расширение свойств гетерархичности и распределенности.

В ходе написания работы были сформированы следующие выводы:

1. Выявлена и доказана необходимость для ДАО иметь систему управления на основе обучения (MBI-Management by Learning) и сформироваться как Learning Organization.

2. В работе был разработан бизнес-план формирования и развития ДАО и предложены этапы его реализации.
3. Показано, что предложенная форма ДАО может использоваться не только в РФ, но и в глобальном масштабе.
4. Аналогичные организации могут быть созданы для решения многих задач, а не только для рассмотренной в настоящей работе задаче создания и функционирования проекта «Мои договоры».
5. Используя возможности криптосетей децентрализованных организаций в виде DeFi, DApp, Dex, DeSoc, можно напрямую организовать распределенную хозяйственную деятельность между разными странами и регионами.
6. Предложена уникальная система управления организацией, где все являются владельцами предприятия, а доли владения предприятия управляются динамически на основе рейтинга. Такая форма предполагает для управления предприятием использовать анонимные предложения и голосование. Дивидендная политика также зависит от рейтинга владельцев.

Результаты данной работы выявляют потенциал децентрализованных автономных организаций и указывают, что для успешного распространения ДАО, необходимо решить множество проблем, в частности, уточнить правовой статус таких организаций, развить соответствующую законодательную базу, а также сформировать образовательные хабы для подготовки высококвалифицированных специалистов по блокчейн, программной инженерии и праву.

6 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Antonopoulos A.M. - «Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies». O'Reilly Media, 2014.
2. Bertaccini M. - «Cryptography Algorithms: A guide to algorithms in blockchain, quantum cryptography, zero-knowledge protocols, and homomorphic encryption». Packt Publishing, 2022.
3. Campbell R. H., Ramachandran A. - «DeFi and the Future of Finance». Kindle Store, 2021.
4. Casey M.J., Vigna P. - «The Truth Machine: The Blockchain and the Future of Everything». St. Martin's Press, 2018.
5. Foreman S.D. - «The LMS Guidebook: Learning Management Systems Demystified». Association for Talent Development, 2017.
6. Gecko C., Fang L., Hor B. - «How to DeFi: Advanced». Independently published, 2021
7. Gitney J. - «Strategy Realized - The Business Hierarchy of Needs». Hardcover, 2023.
8. Heiber J. - «Instagram Stories: The Secret ATM in Your Pocket – Financial Freedom Between Your Thumbs». Independently published, 2019.
9. Jungsuk H., Jongsub L., Tao L. - «DAO Governance». Swedish House of Finance, 2023.
10. Kaplan S., OpenAI ChatGPT, - «Marketing, Sales and Service with AI: Creating an Incredible User Experience at Every Touchpoint». 2023.
11. Kingsnorth S. - «Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing». Kogan Page, 2022.
12. Marshall R., Lee L.E. - «Are CEOs Paid for Performace?». University of Delaware, 2016.

13. Meneghetti A., Sala M., Taufer D. - «A Survey on PoW-based Consensus». 2020
14. Mougayar, W. - «The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology». Wiley, 2016.
15. Nakamoto, S. - «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System». 2008.
16. NFT Trending Crypto Art - «Blockchain Investing: Bitcoin, Cryptocurrency, NFT, DeFi, Metaverse, Smart Contracts, Distributed Ledgers, DAO, Web 3.0 & 5G: The Next Technology Revolution to Change Everything Ultimate Guide». NFT Cryptocurrency Investment Guides, 2022.
17. NFT Trending Crypto Art - «Decentralized Finance (DeFi): Learn to Borrow, Lend, Trade, Save, and Invest After Bitcoin & Ethereum in Cryptocurrency Peer to Peer (P2P) Lending, & Yield Farming». NFT Cryptocurrency Investment Guides, 2021.
18. Rambourg E., Pinault F.H. - «Future Luxe: What's Ahead for the Business of Luxury». Figure 1 Publishing, 2020.
19. Schmidt E. - «How Google Works». Hachette Audio, 2014.
20. Shermin V. - «Token Economy: How the Web3 reinvents the Internet». BlockchainHub Berlin, 2020.
21. Swan, M. - «Blockchain: Blueprint for a New Economy». O'Reilly Media, 2015.
22. Szabo N. - «Formalizing and Securing Relationships on Public Networks». 1997.
23. Tapscott, D., Tapscott, A. - «Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World». Penguin, 2016.
24. Werbach, K. - «The Blockchain and the New Architecture of Trust». MIT Press, 2018.

25. Авдийский В. И., Безденежных В. М., - «Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методологии анализа, прогнозирования и управления». Альфа-М, 2013.
26. Адизес И.К. - «Управляя изменениями». Питер, 2010.
27. Бельбин Р.М. - «Типы ролей в командах менеджеров». Гиппо, 2003.
28. Бланшар К. - «Лидерство: к вершинам успеха». Питер, 2011.
29. Бутерин В. - «Ethereum White Paper: A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform». 2014.
30. Бутерин В. - «Больше денег. Что такое Ethereum и как блокчейн меняет мир». Individuum, 2023.
31. Винья П., Кейси М. - «Эпоха криптовалюты: как биткойн и блокчейн меняют мировой экономический порядок». Манн, Иванов и Фербер, 2018.
32. Виссема Х. - «Стратегический менеджмент и предпринимательство». Финпресс, 2000.
33. Витли М. - «Фрактальная модель организационного поведения», 1996.
34. Вульф Н. - «Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам». Манн, Иванов и Фербер, 2022.
35. Гейтс Б. - «Бизнес со скоростью мысли. Как добиться успеха в информационную эру». Эксмо-Пресс, 2001.
36. Зодерквист А. - НЕТократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма». Стокгольмская школа экономики, 2005.
37. Карузо Д. - «Эмоциональный интеллект в бизнесе». Питер, 2018.
38. Катценбах Д., Джеймс Т. - «Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает». Интеллектуальная Литература, 2020.
39. Клейнер Г.Б. - «Стратегия предприятия». М., Дело, 2008.

40. Клейтон К.М. - «Дилемма инноватора: Подрывные инновации или совершенствование продукта?». Альпина Паблишер, 2023.
41. Кови С., Мерилл Р. - «Скорость доверия». Альпина паблишерс, 2010.
42. Коттер Д., Ратггебер Х. - «Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений». Альпина Бизнес Букс, 2012.
43. Коттер Дж. - «Впереди перемен». Олимпип-Бизнес, 2016.
44. Коуз Р. - «Фирма, рынок и право». Дело, 1993.
45. Кристенсен К., Данкан Д., - «Закон успешных инноваций: Зачем клиент "нанимает" ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам». Альпина Паблишер, 2017.
46. Лалу Ф. - «Открывая организации будущего». Манн, Иванов и Фербер, 2022.
47. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. - «Корпоративный менеджмент». Современное бизнес образование, 2003.
48. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. - «Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения». Питер, 2001.
49. Мур Д.Ф. - «The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems», 1996.
50. Наделла С. - «Обновить страницу». М., 2020.
51. Нонака И., Такеучи Х. - «Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах». «Олимп – Бизнес», 2003.
52. Окунцева К. - «Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге: Как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами». Интеллектуальная литература, 2022.
53. Питерс Т. - «Совершенство сейчас. Как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее». Альпина Паблишер, 2022.

54. Поппер Н. - «Цифровое золото: Невероятная история Биткойна, или Как идеалисты и бизнесмены изобретают деньги». Диалектика, 2021.
55. Портер Майкл Е. - «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов». Альпина БизнесБукс, 2006.
56. Рис Э. - «Бизнес с нуля». Альпина Паблишер, 2021.
57. Сайдман Д. - «Отношение определяет результат». Манн, Иванов и Фербер, 2013.
58. Свон М. - «Блокчейн: Схема новой экономики». Олимп-Бизнес, 2020.
59. Свон М., - «Манифест Блокчейна», 2020.
60. Сейфедин А. - «Краткая история денег или Все что нужно знать о биткойне». ЛитРес, 2019.
61. Сенге П. - «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Олимп-бизнес, 2003.
62. Тапскот Д., Тапскот А. - «Революция блокчейн. Как технология, стоящая за биткойн, меняет деньги, бизнес и мир». Smart Reading, 2020.
63. Траут Дж., Ривкин С. - «Сила простоты». Питер, 2005.
64. Фукуяма Ф. - «Доверие. Социальные добродетели и создание процветания», АСТ, 2004.
65. Хамел Г., Прахалад К.К. - «Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня». «Олимп-Бизнес», 2002.
66. Хастингс Р. Мейер Э. - «Никаких правил. Уникальная культура Netflix». Манн, Иванов и Фербер, 2021.
67. Хэмел Г. - «Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее». Манн, Иванов и Фербер, 2021.
68. Шваб К. - «Четвертая промышленная революция». Эксмо, 2016.

7 ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА

В рамках нашего GIC DAO мы планируем базировать свою деятельность на платформе Aragon. Процесс принятия решений в DAO основывается на обсуждении на форуме и достижении решения между участниками демократичными способами, основываясь на правилах сетикета. Вместе мы анализируем и обсуждаем варианты и предлагаем свои идеи. Путем совместных усилий и консенсуса с помощью анонимного голосования достигается принятие решения, которое наилучшим образом соответствует миссии организации, благодаря естественному отбору целей.

Сначала необходимо создать и настроить DAO на платформе Aragon, определив правила управления, голосования, распределение токенов и механизмы стимулирования участников.

Следующим шагом будет определение ролей и обязанностей участников DAO, таких как разработчики, маркетологи, юристы и другие специалисты.

Также стоит обратить внимание на механизмы распределения токенов между участниками DAO. Токены могут служить вознаграждением за вклад в проект и средством управления голосованием и принятием решений.

Чтобы обеспечить демократичность и прозрачность, важно установить механизмы определения кворума, пороговых процентов и других параметров.

DAO должна также предусматривать отчетность и контроль за выполнением задач и достижением целей.

Наконец, важно поддерживать гибкость и адаптацию DAO к меняющимся условиям и требованиям рынка. Регулярно анализируя и оптимизируя механизмы управления, голосования и стимулирования для повышения эффективности организации.

1. Подача предложений

Предложения в ДАО должны быть оформлены в виде MindMap. Это облегчит изучение предложений членами организации и позволит лучше понять суть предложения перед его переводом в смарт-контракт.

Алгоритм проведения нашей работы:

1. Анализ рынка – оформление в виде ГОСТ или другого стандарта, приемлемого для организации.
2. Анализ контрагентов – оформление в виде ГОСТ или другого стандарта, приемлемого для организации.
3. Оформление листов (must, wish) и границы подушки предложения.
4. Создание дерева решений – оформление в алгоритме или другом подходящем формате.
5. Приглашение экспертов по тестированию.
6. Финальное оформление требований – в виде конечного смарт-контракта на основе согласованных требований.

Используя этот алгоритм, мы обеспечим структурированное и понятное представление предложений, что упростит их обсуждение и принятие решений в рамках организации. Кроме того, это поможет гарантировать, что все предложения тщательно рассмотрены и оценены перед принятием решения о реализации.

2. Членство в организации

Членство в организации ДАО осуществляется через предоставление цифровых токенов управления. Такие токены предоставляют право голоса в ДАО. Чтобы пополнить баланс ДАО, пользователи могут приобрести LP-токены с помощью инструментов DeFi. Новый член, приобретая LP-токены, получает пропорциональную долю всех активов ДАО. Больше токенов у пользователя - больший вес голоса в голосовании.

Вступление в организацию требует оплаты входной таксы. Ее стоимость зависит от уровня доверия к пользователю: тем, кому меньше доверяют,

приходится платить больше. С течением времени доверие к члену организации увеличивается, и ежегодная такса снижается.

Стоимость включения в членство формируется через эмиссию, что доказало свою эффективность благодаря монетаристам. В определенные периоды финансового года, в организации могут появиться новые рабочие места. С каждой последующей продажей входа стоимость увеличивается, что добавляет механизму эволюционную выборку и ограничивает бесконечный рост.

Пользователи, ставшие членами организации, получают финансовую выгоду, если организация зарабатывает деньги или когда пользователь решает покинуть ДАО. Это возможно путем сжигания LP-токена, и взамен пользователь получает токены на свой счет.

Стратегические успехи организации приносят выгоду членам, если организация показывает прибыль, что отражается на росте стоимости LP-токена. Члены также получают прямую выгоду от возможности управлять организацией с помощью механизма голосов и предложений.

Регистрация торговой марки формируется через не взаимозаменяемый токен (NFT) и принадлежит нулевому члену ДАО — то есть его создателю. Кроме того, сертификация используемых решений оформляется через договор о патентной кооперации (PCT), а также использует NFT-токены для патентных выплат. Также предполагается использование SBT-токена (Soulbound-токен) для удостоверения прохождения сертификации сотрудника или установления первичного авторства идеи. Такие токены выпускаются в единственном экземпляре и навсегда привязываются к одному члену организации, что дает ему право нахождения в комитете и доступу к ресурсам ДАО.

3. Голосование в ДАО

Голосование в ДАО использует протокол Aragon. Для исключения разногласий и сохранения единства в выполнении задач можно использовать концепцию доверия с помощью технологии доказательств с нулевым

разглашением (ZKP), разработанной Амитом Сахаем. В голосование ДАО следует внедрить технологию ZKP следуя следующей цепочку доверия (Chain of trust):

1. Обеспечение анонимности голосования: использование для анонимного голосования в процессе кворума позволяет участникам голосовать, опираясь исключительно на свои убеждения и аргументы, минимизируя влияние политических факторов и социального давления на процесс принятия решений.
2. Сокращение времени голосования: применение упрощает и ускоряет процесс голосования, так как позволяет проверять результаты без разглашения всех деталей голосования. Это способствует быстрому голосованию и ускоряет процесс принятия решений.
3. Конфиденциальная оценка предложений: с помощью ZKP можно обеспечить конфиденциальную оценку предложений до их представления кворуму для голосования. Это позволяет внутренним и внешним стратегам, а также тактикам, оценивать достоинства предложения без разглашения своих мнений, уменьшая возможные предубеждения.
4. Безопасная делегация: ZKP может облегчить безопасную делегацию голосования. Члены, которые не могут участвовать в голосовании, могут делегировать свои права голоса другому участнику без разглашения своей личности, обеспечивая учет их голоса при сохранении анонимности.
5. Предотвращение мошенничества: ZKP может помочь обнаруживать и предотвращать мошенническое голосование, позволяя участникам доказать, что их голос действителен, не разглашая сам голос. Это повышает общую целостность процесса принятия решений.
6. Эффективная верификация: технология позволяет эффективно проверять результаты голосования кворума, обеспечивая точность и достоверность

результатов без необходимости использования избыточных вычислительных ресурсов.

Таким образом, технология ZKP способствует повышению эффективности, безопасности и прозрачности процесса голосования в ДАО. Внедрение технологии обеспечивает конфиденциальность и анонимность участников, ускоряет принятие решений и предотвращает мошенничество. В результате, члены ДАО могут сосредоточиться на решении вопросов и достижении общих целей, а не на политических играх и социальном давлении. Это создает более справедливый и устойчивый механизм управления для организации.

4. Процесс принятия решений

В ДАО процесс принятия решений основан на коллективных принципах и участии всех членов организации через платформу Aragon. Чтобы не дать возможности внешним стратегам из других ДАО прийти в организацию и уничтожить ее изнутри своими действиями, учитывая гетерогенную организационную структуру, надо установить коллегиальные правила описанные сетикетом.

Модель ДАО включает в себя горизонтальное распределение власти и принятия решений на основе гетерархического принципа, а также связанных с ней суборганизаций с собственными внутренними плюрархическими структурами. Горизонтальное распределение власти обеспечивает равноправие и сотрудничество между всеми участниками ДАО, что позволяет справедливо участвовать в принятии стратегических решений и развитии организации.

Как принимать решения:

Для обеспечения гибкости и оперативности, решения в ДАО могут приниматься выборочно, основываясь на кворуме определенном пороге голосов. Это позволит избежать затруднений при принятии решений из-за необходимости добиться единогласия среди большого количества участников. Однако, для критически важных решений, касающихся основных направлений

развития или изменений в правилах организации, может быть установлено условие единогласного согласия или более высокий порог голосов.

Кто может формировать решение:

Для создания демократичной и включающей среды, каждый участник ДАО должен иметь возможность вносить предложения и формировать решения. Это позволит раскрыть потенциал всех участников и учесть разнообразные точки зрения. Однако, в некоторых случаях, стратегические решения могут быть предложены только стратегами или комитетом, состоящим из опытных участников, что обеспечит управление на основе экспертизы.

За что считать отсутствие ответа:

В целях упрощения процесса принятия решений и минимизации возможных задержек, отсутствие ответа может быть интерпретировано как согласие с предложением. Это позволит ускорить процесс и избежать блокировки решений из-за пассивности некоторых участников. Важно обеспечить информирование всех участников о предстоящих голосованиях и дать достаточно времени для обсуждения предложений перед принятием решений.

Все прежде выдвинутые решения оформляются в смарт-контракты, которые невозможно удалить из организации. При этом, заявление должно быть единственным в своем роде или особенным, организация относится к заявлению как к изобретению на который формируется отдельный SBT. Процесс публичности смарт-контрактов и смерти организации позволяет исторически проследить какие решения приводили к вымиранию. Это необходимое условие жизни следующих поколений автономных организаций - они должны в процессе своих действий соотносить решения с теми, что уже были созданы. Таким образом, каждое следующее поколение ДАО является более приспособленным и качественно лучше своих предшественников.

Текущая организация живет до тех пор, пока ее решения остаются правильными. Любое неправильно принятое решение будет считаться

сообществом как стимулом создания новой организации. Это возможно, потому что цифровая организация основанная на смарт-контрактах позволяет сделать собственный форк себя. Это значит, что новая организация будет наследовать все прошлые транзакции для себя до определенного момента, но имеет возможность создавать новые транзакции самостоятельно. Создание - процесс платный и стоит токенов. В рамках классической организации это походит на создание дочерней организации. Тем не менее, есть еще одно преимущество: внешний форк может быть влит в первичную организацию. Это походит на процесс слияния организаций. В этом случае часть смарт-контрактов вызывающие коллизии разрешаются членами ДАО.

5. Фонд оплаты труда

Фонд оплаты труда в ДАО можно организовать следующим образом:

Создание специального смарт-контракта который будет управлять фондом оплаты труда. Смарт-контракт должен содержать информацию о доступных средствах, распределении средств между участниками и правилах выплаты вознаграждений.

Определение критериев и метрик на основе которых будут определяться размеры вознаграждений для каждого участника. Это могут быть такие показатели, как выполнение задач, вклад в достижение целей организации, качество работы и т.д.

Распределение токенов фонда на определенное количество токенов ДАО, которые будут использоваться для вознаграждения участников. Эти токены могут быть распределены между участниками на основе их вклада в организацию, с учетом установленных критериев и метрик.

Введение механизма голосования для утверждения размеров вознаграждений и их распределения между участниками. Это может быть осуществлено посредством регулярного голосования или автоматически на основе определенных правил, заложенных в смарт-контракте.

Периодические выплаты вознаграждений участникам на основе результатов голосования или автоматического расчета смарт-контрактом. Выплаты могут осуществляться в LP-токенах которые будут сконвертированы в другие валюты.

Прозрачность и отчетность в отношении распределения средств фонда оплаты труда. В ней будет информация о распределении вознаграждений и проведенных голосованиях, чтобы участники могли отслеживать и контролировать процесс.

Адаптивность и изменения и регулярный пересмотр правил работы фонда оплаты труда и его распределения с учетом изменений в организации, рыночной ситуации и потребностей участников. Это позволит сохранить адекватность и справедливость системы вознаграждений, а также стимулировать участников к активному участию в развитии организации.

Мотивация и стимулирование участников для повышения их производительности и вовлеченности в процесс работы. Это может включать бонусы, дополнительные выплаты за достижение определенных результатов или перспективу увеличения доли в фонде оплаты труда.

Управление и контроль за распределением средств фонда оплаты труда. Это может включать назначение специального координатора или комитета, ответственного за контроль над распределением средств и соблюдением установленных правил.

6. Организационные процессы

Организационные процессы и организационная структура в ДАО могут быть построены следующим образом:

Кто все это будет делать

В ДАО участники, которые вносят свой вклад в развитие и функционирование организации, выполняют различные задачи. Кроме основных участников, в работу через желания участников будут включаться внешние участники, такие как менеджеры по рекламе, менеджеры по

продажам, дизайнерам и другими специалистами, которые работают над общими проектами и инициативами.

Кто за это будет отвечать

Ответственность за выполнение задач и достижение результатов в ДАО делится между всеми участниками. Вместо традиционной иерархической структуры, ДАО строится на принципе коллективного управления, где каждый участник имеет право голоса и может влиять на принятие решений.

Как правильно распределять ответственность

Ответственность в ДАО может быть распределена следующим образом:

- Через взаимоотношения тактиков и стратегов. Каждая команда будет заниматься определенными аспектами работы ДАО, отвечая за свою сферу деятельности и координируя свои усилия с другими ДАО через систему голосования для принятия коллективных решений. Это позволит участникам определять приоритеты и направления развития организации, а также принимать решения по распределению ресурсов и вознаграждений.
- Механизмы отчетности и прозрачности, которые позволят участникам контролировать ход выполнения задач и оценивать результаты работы других участников.

Кто кому должен подчиняться

В ДАО отсутствует традиционная иерархия подчинения. Вместо этого, участники взаимодействуют друг с другом на основе децентрализованных рабочих процедур и принципов описанных Уставом, которые они меняют через общее собрание членов ДАО. Решения принимаются коллективно, и каждый участник имеет возможность влиять на процесс принятия решений.

Справедливая модель распределения LP-токенов может быть внедрена в организационные процессы ДАО, чтобы гарантировать справедливое вознаграждение участников за их вклад в развитие и функционирование

организации. Эта модель может быть основана на принципах определения критериев и метрик сбалансированной системы показателей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

Целостность и самоуправление

Организация должна поощрять автономность сотрудников, давая им возможность принимать решения на основе своих компетенций и знаний. Сотрудники должны быть ответственны за свои задачи и принимать активное участие в процессе принятия решений.

Прозрачность и открытость

Вся информация, касающаяся организации, должна быть доступна и понятна для всех сотрудников. Это позволяет улучшить коммуникацию и сотрудничество между отделами и уровнями организации.

Эволюция организационной структуры

Организация должна постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям, оценивая и корректируя свою структуру и процессы. Это позволяет оставаться гибкой, инновационной и конкурентоспособной на рынке.

Создание доверия и культуры сотрудничества

Организация должна построить культуру, основанную на доверии и сотрудничестве между сотрудниками, чтобы обеспечить успешное выполнение проектов и достижение общих целей. Для этого необходимо уважать мнения и идеи каждого сотрудника, а также открыто обсуждать проблемы и возможные пути их решения.

Непрерывное обучение и развитие

Организация должна инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, чтобы укрепить их компетенции и содействовать их профессиональному росту. Это также способствует созданию инноваций и улучшению процессов.

Цель и ценности

Организация должна иметь четкую и смысловую цель, которая объединяет и мотивирует всех сотрудников. Определение корпоративных ценностей и вовлечение сотрудников в их формирование способствует созданию общего видения и повышает уровень вовлеченности.

Система обратной связи и оценка результатов

Важным аспектом функционирования организации является наличие системы обратной связи, позволяющей оценивать результаты работы и вносить коррективы в процессы и решения. Это также включает в себя регулярное проведение процесса оценки работы сотрудников и обсуждение возможных путей для их дальнейшего развития и улучшения.

Учет индивидуальных различий и дополнительность навыков

Организация должна учитывать индивидуальные различия сотрудников и использовать дополнительность их навыков для достижения общих целей. Это включает в себя формирование команд, состоящих из сотрудников с разными компетенциями и опытом, что способствует обмену знаниями и обучению на рабочем месте.

Децентрализация и принцип локальной максимальной автономии

Организация должна стремиться к децентрализации власти и предоставлять своим подразделениям и командам максимально возможную автономию в принятии решений и управлении своими ресурсами. Это позволяет сократить бюрократию, ускорить процесс принятия решений и увеличить эффективность работы.

Постоянное совершенствование и поиск новых практик

Организация должна непрерывно искать и внедрять новые практики и методы работы, чтобы улучшать свою деятельность и достигать лучших результатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СТРУКТУРА КОМАНДЫ

Для создания структуры IT-организации, планируется использовать 9 командных ролей Белбина для определения обязанностей каждого сотрудника. Отличие стратегов от тактиков: стратеги создают бизнес, тактики управляют бизнесом.

Доли владения активами ДАО

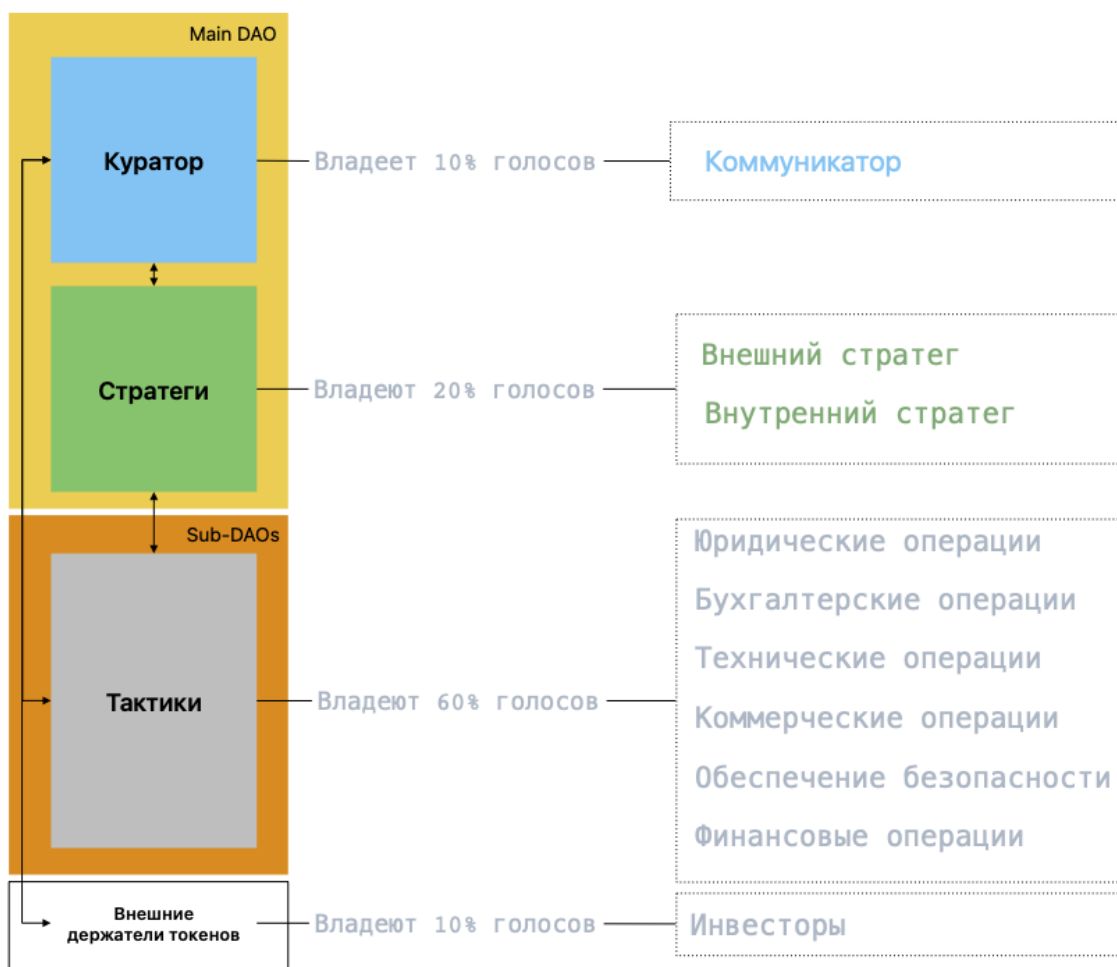


Рисунок 5: Структура команды в ДАО

Стратеги

Будет два стратега (директора): один отвечает за внешнюю работу организации (маркетинг, миссия), другой отвечает за внутреннюю работу организации (генерацию денежного потока, стратегия развития компании).

Внешний стратег

Свойство	Значение
Рольевые инструкции	Исследователь ресурсов.

Ролевые задачи	Развивает бизнес контакты.
Должностные инструкции	Специалист по исследованию организации «снаружи».
Личностные параметры	Настойчивость.
«Засады»	Нет власти, перегружен, частично удаленный, не интересно, прокси.
Тип	Результатный (получает удовлетворение от результата).
Психотип	Холерик/флегматик.
Инструменты выработки, принятия и реализации решений	Интуиция, креативное мышление, творчество. Логика поддерживает.
Скорость мышления	Максимальная.
Индивидуальная склонность к риску	От оптимальной в данной ситуации (кризис, война) до максимальной.
Индивидуальная осторожность	Максимальна. Имеет инструментальный характер (не страховать, а научить).
Уровень личной агрессивности	Максимальный, но ситуационный (готовность война).
Форма власти	Авторитарная (прямая сила или игра), экспертная в управлении, харизма. Наказания и поощрения в основном нематериальные. Поддерживается игрой и пропагандой.
Форма управленческий решений	Индивидуальные, командные, только потом – коллективные. Проблема усиление ответственности.
Чувство юмора	Обязательно.
Мотивация	Метамотиваторы (патриотизм, результат, доказательство себе, лечить, спасать, хранить, защита, любовь, назло). Потом – все остальные мотиваторы.
Уровень энергии	Максимальный.
Личная системность	По модели невозможна. Замена – чувство долга.
Ориентация задачи–люди	Задачи.
Профессионализм	Узкоспециальный – максимальный по возможности.

	Управленческий – максимальный.
Гибкость	Максимальная.
Полагается на	Себя, потенциал людей и высшие силы.
Последовательность	Максимально возможная.

Внутренний стратег

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Координатор
Ролевые задачи	Мониторинг и анализ внутренних процессов, управление ресурсами, управление изменениями, оценка производительности сотрудников.
Должностные инструкции	Processes Delivery managers – осознает потребности клиента и закрывает его потребности с помощью наших ресурсов.
Личностные параметры	Коммуникабельность.
«Засады»	Быть прокладкой, трусость, некомпетентность, присутствие власти.
Тип	Процессный (получает удовлетворение от самого процесса деятельности).
Психотип	Флегматик/сангвиник или флегматик/холерик.
Инструменты выработки, принятия и реализации решений	Формальная логика, аналитические способности, алгоритмы. Интуиция поддерживает.
Скорость мышления	Зависит от задач.
Индивидуальная склонность к риску	От минимальной до оптимальной в данной ситуации (мир).
Индивидуальная осторожность	От минимальной до оптимальной.
Уровень личной агрессивности	Изменяющийся в зависимости от задач.
Форма власти	Экспертная, харизма. Обслуживается традиционной системой вознаграждений и наказаний.
Форма принятия управленческих решений	От индивидуального до коллективного. Проблема разделения ответственности.
Чувство юмора	Желательно.

Мотивация	От денег до самореализации.
Уровень энергии	Зависит от задач.
Личная системность	Обязательна.
Ориентация задачи–люди	Люди.
Профессионализм	В зависимости от задач.
Гибкость	Зависит от задач.
Полагается на	Коллектив, ресурсы и др.
Последовательность	Зависит от задач.

Коммуникатор

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Вдохновитель команды.
Ролевые задачи	Фасилитатор, выслушать других, предотвращает трения и успокаивает людей, помогает команде.
Должностные инструкции	Обеспечение эффективной коммуникации. Управление конфликтами, Поддержка процессов сотрудничества, Фасилитация и организация встреч и звонков.
Личностные параметры	Доверие.
«Засады»	Нянька, некоммуникабельность.

Кластеры тактиков

Лидер юридического комитета

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Генератор идей.
Ролевые задачи	Сфокусирован на инновациях внутри организации, отвечает на вопрос: "Что сделать чтобы работали квалифицированные менеджеры и технические специалисты?"
Должностные инструкции	Системный аналитик / архитектор (для проектирования тех уровня).
Личностные параметры	Личное обаяние.
«Засады»	Перегруженность, частичная доступность, отсутствие власти, не обученность.

Лидер бухгалтерского комитета

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Аналитик.
Ролевые задачи	Выступает арбитром в неизбежных дискуссиях между членами команды.
Должностные инструкции	Дата аналитик / DBA / QA.
Личностные параметры	Эмоциональная устойчивость.
«Засады»	Быть в большой команде, распределенность.

Лидер технического комитета

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Специалист
Ролевые задачи	Прогнозировать достижения, владеть бэклогом, владеть целями.
Должностные инструкции	Разработчик-Математик.
Личностные параметры	Смелость.
«Засады»	Частичная занятость, не принимает самостоятельные решения, не применяет инженерные практики.

Лидер комитета по коммерции

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Реализатор
Ролевые задачи	Сторожевой пес.
Должностные инструкции	Разработка и реализация планов проекта, Координация с командой, Управление ресурсами.
Личностные параметры	Компетентность.
«Засады»	Частичная занятость, быть в большой команде, не применять инженерные практики.

Лидер исполнительного комитета

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Контроллер.
Ролевые задачи	Накапливает знания и опыт. Следит чтобы все было высокопрофессионально.

Должностные инструкции	Онтолог.
Личностные параметры	Умение заблаговременно позаботиться о чем либо.
«Засады»	Частичная занятость.

Лидер финансового комитета

Свойство	Значение
Ролевые инструкции	Мотиватор.
Ролевые задачи	Умиротворяет обеспокоенных.
Должностные инструкции	Разработка технической стратегии и архитектуры, Координация и поддержка команды.
Личностные параметры	Владению речью.
«Засады»	Нет власти, перегружен, недоступность, не интересно, прокси, не обучен.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ССП является инструментом для оценки эффективности управления в разных ее областях. Отслеживание прогресса показателей влияет на стратегию принятия решений организации. С изменяющейся оценкой ССП должны соответственно корректироваться цели и приоритеты бизнеса.

Основные целевые ССП

- Выручка от продажи платных сервисов/услуг.
- Прибыль от продажи платных сервисов/услуг.
- Уровень удовлетворенности Целевых Клиентов.

Распределение активов собственности

LP-токены разделяются на десять разных токенов, представляющие все десять комитетов. Каждый комитет имеет строго по 10% собственности владения ДАО, совокупность всех токенов представляют 100% управления организацией.

Один участник может владеть несколькими видами токенов. В таком случае он имеет право на голосование в других комитетах и прочие соответствующие права и обязанности в соответствии с уровнем рейтинга. Рейтинг это процентный индикатор который влияет на размер голоса на Общем собрании.

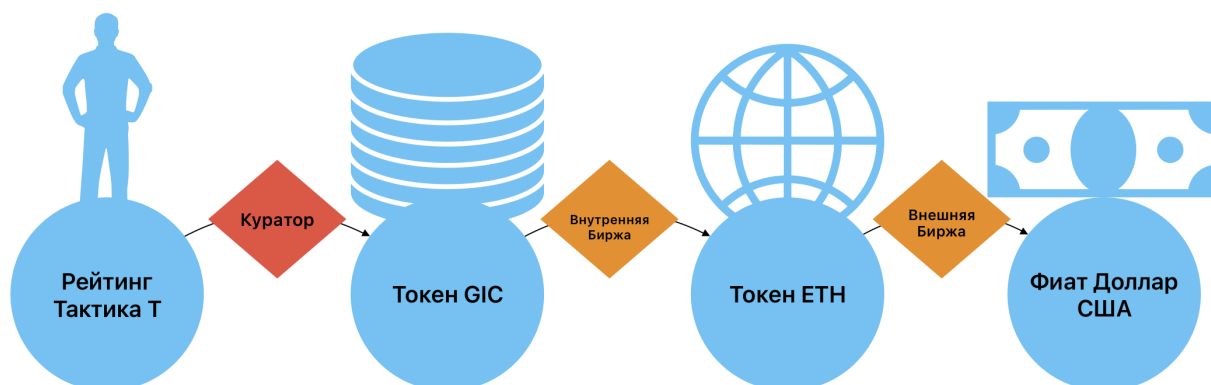


Рисунок 6 — Процесс конвертации рейтинга члена ДАО в фиатную валюту

Финансовые показатели эффективности

- Коэффициент текущей ликвидности отражает способность бизнеса удовлетворить свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Он рассчитывается путем деления оборотных активов на краткосрочные обязательства.
- Коэффициент общей ликвидности отражает способность бизнеса выполнять текущие и долгосрочные обязательства.
- Коэффициент рентабельности отражает способность бизнеса генерировать прибыль от своей деятельности.
- Финансовая устойчивость организации отражается в сумме средств, собранных и удерживаемых в бизнесе.
- Операционная эффективность организации отражается в количестве успешных проектов, финансируемых бизнесом.
- Уровень удовлетворенности инвесторов отражается в возврате инвестиций: размер и скорость роста вложений.
- Рентабельность активов отражает, сколько прибыли генерирует бизнес от своих активов.
- Рентабельность собственного капитала отражает, сколько прибыли генерирует бизнес для своих владельцев от собственного капитала.
- Общая задолженность к капиталу отражает, какая доля капитала бизнеса является долгосрочной задолженностью.
- Коэффициент оборачиваемости запасов отражает, как быстро бизнес продает свои запасы.
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности отражает, как быстро бизнес получает деньги от своих клиентов.
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности отражает, как быстро бизнес платит своим поставщикам.

Показатели эффективности внутренних бизнес-процессов

- Количество принятых решений отражает уровень управляемости бизнесом.
- Количество участников в принятии бизнес-решений отражает уровень заинтересованности сотрудников.
- Время на выполнение процессов отражает эффективность работы бизнеса и готовность к быстрому принятию решений.
- Количество ошибок в бизнес-процессах отражает качество работы бизнеса и потребность в оптимизации процессов.
- Уровень автоматизации процессов отражает эффективность использования автономных технологий работы.

Показатели эффективности кадров

- Количество времени, потраченного на обучение персонала, что отражает готовность и компетентность сотрудников переносить свои знания.
- Количество обратной связи отражает уровень взаимодействия между сотрудниками и другими организациями.
- Количество сотрудников отражает размер сообщества и компетентность найма персонала.
- Количество разрешенных споров между сотрудниками отражает способность бизнеса к саморегуляции.
- Уровень текучести кадров отражает уровень удовлетворенности и удержания сотрудников.
- Количество времени потраченного на поиск персонала, отражает эффективность процесса найма.

Показатели экологической безопасности

- Количество выбросов вредных веществ в атмосферу или водные ресурсы.
- Количество потребляемой электроэнергии.
- Количество ресурсных отходов и других материалов.

Социальная ответственность

- Количество благотворительных выплат отражает вовлеченность бизнеса в справедливость.
- Уровень многообразия и инклюзивности отражает способность бизнеса быть расово, гендерно и культурно толерантным.
- Уровень устойчивости зарплаты отражает стремление к достижению гармонии в оплате труда.

Цифровизация

- Среднее время выполнения задач отражает производительность и эффективность работы.
- Количество реализованных продуктов отражает уровень технологического прогресса в организации.
- Количество инсталляций продуктов клиентами.
- Уровень удовлетворенности клиентов отражает успешность внедрения реализованных продуктов.
- Доля автоматизированных процессов отражает степень использования автоматизированных технологий для улучшения эффективности работы.
- Доля использования понимаемой аналитики данных отражает готовность и эффективность использования собранных данных для принятия решений.
- Среднее время восстановления системы после отказов отражает эффективность системы восстановления после инцидентов.

Информационная безопасность

- Количество ошибок и сбоев в продуктах отражает стабильность и надежность цифровой инфраструктуры.
- Количество отраженных кибератак отражает уровень безопасности бизнеса.
- Количество выигранных юридических событий отражает способность бизнеса защититься от враждующих стейкхолдеров и конкурентов.
- Количество утечек данных, отражающее уровень защиты конфиденциальной информации и личных данных клиентов.