

ШАПОВАЛОВА Инна Сергеевна –

д.соц.н., доцент, заведующий кафедрой социологии и организации работы с молодежью Белгородского государственного национального исследовательского университета

308015, Россия, г. Белгород, ул. Победы, 85.

inna-shapov@mail.ru

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ КРАУДСОРСИНГА

### THE ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL MODEL OF RISK MINIMIZATION IN CROWDSOURCING TECHNOLOGIES

*В статье проводится критический анализ технологий краудсорсинга в практике регионального управления. Предложен новый взгляд на манипулятивный и имитационный характер гражданской практики. Рассматривается модель рискогенного комплекса внедрения краудсорсинговых технологий и нивелирующая ее модель минимизации рисков внедрения. Модели верифицированы посредством эмпирического регионального исследования.*

**Ключевые слова:** краудсорсинг, социальные технологии, региональное управление, риски.

*The article is devoted to the critical analysis of technologies of the crowdsourcing in the practice of regional government. The author offers a new view on the manipulative and imitating nature of civil practices.*

*The author compares the risk-causing model of introduction of crowdsourcing technologies with the model of minimization of risks. Models are verified by empirical data.*

**Keywords:** crowdsourcing, social technologies, regional government, risks

«Кризис идей» – данная проблема все чаще формулируется в той или иной интерпретации ресурсно обеспеченной группой – представителями бизнеса, органов власти, интеллектуальных элит. Косность мышления, узость эвристического горизонта и опыта, критицизм, оторванность от реальности – вот лишь немногие причины, порождающие эту проблему. Наличие всех форм ресурсов и отсутствие реальных эффективных идей предопределяют наращивание внутренней структуры, создание имитационных конструкций и бюрократических схем или инициацию нежизнеспособных проектов.

«Кризис ресурсов» – это масштабный фактор, относящийся к социально-экономической группе, но нас он будет интересовать только с точки зрения

ингибитора для реализации инновационных проектов, идейной платформой которой способны выступать представители группы «ресурсного дефицита». Мы не относим к этой группе маргинализированный слой, но включаем интеллектуально активных сограждан, чье ресурсное положение не только не дает им возможности реализовать свой эвристический потенциал, но и создает ситуацию интеллектуальной стагнации.

Энергопотребляющий эффект описанных дефицитных состояний настолько велик (в силу обязывающих к действиям ресурсных мощностей одних и масштаба численности других) и биполярен, что, согласно синергетическим законам, способствует возникновению обоюдно комплементарной социальной технологии преодоления



этих двух кризисных факторов. Данная технология получила название краудсорсинга.

Обладая всеми потенциалами для решения проблем выше обозначенных страт, краудсорсинг, без сомнения, более выгоден первой социальной группе. Не отрицая социальных функций, которые несет краудсорсинг, мы не можем не учитывать, что он относится к манипулятивным технологиям. Такой вывод может быть сделан на основе анализа его технологий и результатов.

В технологическом плане инициация краудсорсинга связана, прежде всего и чаще всего, с явным субъективным интересом некой микрогруппы. Этот интерес может иметь прямое или косвенное материальное отражение — например, прямая прибыль, полученная от разработанной «общественным умом» рекламы или образа нового продукта, или косвенная прибыль от реализации поставленных задач посредством организации очередной имитации активности государственного чиновника.

Манипулятивным аспектом краудсорсинговых технологий являются также субъектное управление процессом и, несмотря на интегративную и общественную идеологию его основания, отсутствие прозрачности управления маршрутом. За небольшим исключением мероприятия краудсорсинга предполагают экспертизу группой инициаторов, таким образом, нивелируя смысл гражданского соучастия, пропагандируемый в декларации общественных проектов.

И наконец, самым важным манипулятивным аспектом анализируемой технологии становится денивелляция выгод сторон.

Группа лиц, иницирующая краудсорсинг, как правило, это представители бизнес-сектора и властных элит, при минимальном расходе ресурсов получают максимальные выгоды — прибыли от внедрения новых технологий и товаров, повышение уровня легитимности и лояльности к власти, решение функциональных задач нецелевыми группами. Чаще всего эффект от организации краудсорсингового проекта дает возможность получить реальные материальные прибыли.

Социальные группы, участвующие в проекте, чаще всего получают моральное удовлетворение от возможности показать эвристическую готовность и уровень интеллекта, от синергии сопричастности, от социальной значимости цели, от признания экспертной значимости. Также к социальным выгодам группы участников можно отнести удовлетворенность результатом общественного участия. Лишь немногие примеры краудсорсинговых проектов показывают нам возможности реального вознаграждения лучших экспертов идейного синтеза [Мусорина 2011: 43–45.]. Но и в этих редких случаях прибыли инициаторов в тысячи раз превышают затраты на проект.

Давайте представим себе, что инициатор краудсорсинга, обращаясь с призывом к общественному участию, открыто говорит о том, что организатор проекта получит огромные материальные прибыли, а участники покажут свой незаурядный ум и смогут узнать идеи своих соотечественников по проблеме краудсорсинга. Даже без организации такого эксперимента можно говорить о нулевом результате.

Активность внедрения технологий краудсорсинга в практику современного регионального и муниципального управления в России обусловлена широким спектром социальных (и иных) выгод, которые получают в результате их реализации органы власти. Создание эффекта прозрачности управления, ситуации сопричастности граждан, признание интеллектуального потенциала и капитала масс, модернизация управленческих практик согласно современным тенденциям — все это создает нужное социальное настроение гражданской толпы. Право голоса и иллюзия участия в принятии управленческого решения, а также игра в признание неспособности достичь нужного результата без помощи граждан — вот те манипулятивные рычаги, которые являются движущей силой для сбора тысяч мнений.

Обращая внимание на манипулятивную сторону краудсорсинга, мы не хотели бы исключать те действительно нужные обществу проекты, которые принесли должный социальный и эко-

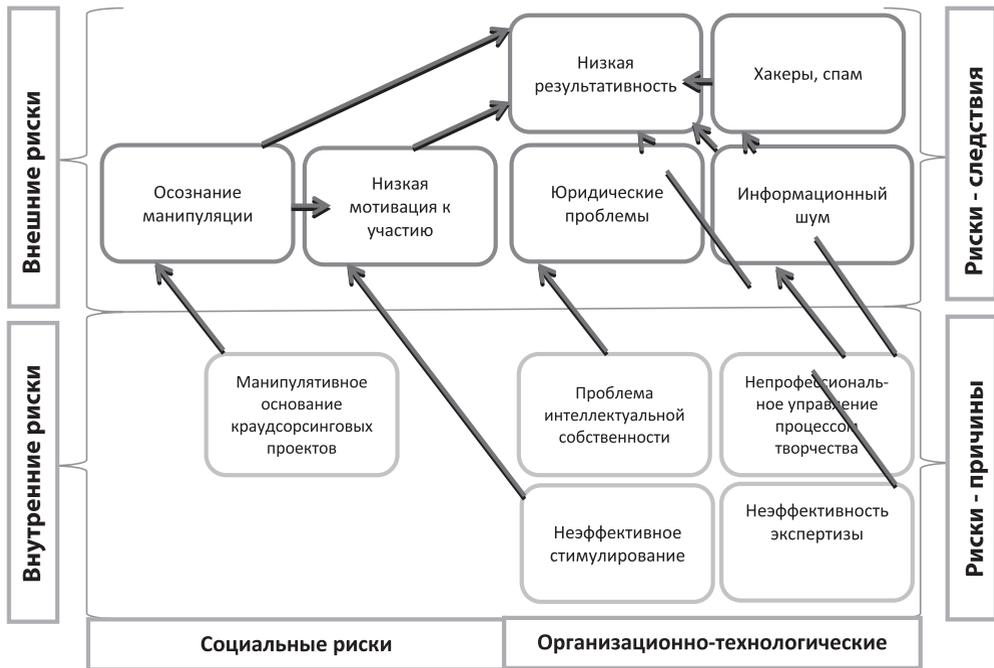


Рисунок 1. Модель формирования рискогенного комплекса внедрения технологий краудсорсинга в региональное управление

номический эффект<sup>1</sup> (кстати, чаще всего инициированы они были общественными организациями – наверное, единственной группы инициаторов, общественная платформа целеполагания которой делает микрогрупповую выгоду минимальной по отношению к макрогрупповой)[Асмолов 2010, Терентьев 2014, Асмолов 2011: 55]. Но в то же самое время позиционирование данной социальной технологии как проекта интеллектуальной интеграции делает риск распознавания манипуляционной парадигмы гражданскими акторами одним из основных, ядерных элементов в рискогенной модели данной государственной практики. Распознавание манипуляции гражданами сокращает число валидных (способных к интеллектуальной и эвристической деятельности, к воспроизводству адекватного интеллектуального продукта) участников таких акций.

Все риски внедрения технологий краудсорсинга в практику регионального

управления могут быть разделены на следующие диадные группы:

- социальные и организационно-технологические;
- внутренние и внешние;
- причинные и следственные.

При этом, на наш взгляд, две последние группы образуют слияние своих диад – внутренние риски (риски группы, инициирующей проект) являются причиной рисков внешних (рисков участников проекта).

Таким образом, модель рискогенного комплекса краудсорсинга может выглядеть следующим образом (рис. 1).

Согласно выделенным модельным отношениям к низкой эффективности как организационно-технологическому риску может привести возникновение социальных внутренних и внешних рисков. И, более того, данная траектория возникновения проблем реализации краудсорсинга представляет собой фатальный сценарий, исправить который уже не представляется возможным. Таким образом, разработка организационно-технологической модели минимизации рисков, возникающих при внедрении

<sup>1</sup> Карта помощи. 2014. Доступ: <http://russian-fires.ru/page/index/1> (проверено 25.05.2014).



технологий краудсорсинга в практику регионального управления, связана, прежде всего, с формированием социально ориентированной макрогрупповой платформы их инициации – основания гражданской практики, подтверждающего ее полезность, перспективность и бескорыстность инициаторов по отношению к ее акторам.

Сложность стимулирования процесса осознания важности интеллектуального донора при целеполагании социальных инициатив региона сравнима с решением проблемы создания внутренней мотивации к государственной службе. На наш взгляд, нет ответа, как изменить диспозиции чиновника, ориентированного на эскалацию имитационных практик. Так же, как нет ответа, как изменить сознание коррумпированного субъекта. Возможно, действенная система штрафных санкций за открытие имитационной инициативы даст возможность снизить уровень значимости манипуляционного характера краудсорсинга в региональном управлении.

На наш взгляд, нивелированию угрозы возникновения манипулятивной ситуации будет способствовать предложение четких технологических требований к инициации проектов краудсорсинга в региональном и муниципальном управлении. Такими требованиями могли бы быть превентивные меры по предотвращению возникновения организационно-технологических рисков, мероприятия по их минимизации и устранению:

- программа стимулирования участников краудсорсинговых проектов, задекларированная в средствах массовой информации и на официальных административных информационных ресурсах, предоставляющая возможность осознать значимость проекта его участникам и посредством расчета коммерческой прибыли не исключаящая и материальные формы поощрения активистов;

- программа управления краудсорсинговым проектом, основанная на планировании реального результата, который может быть предъявлен обществу как результат коллективного творчества, но при этом самим своим существованием доказывающий невозможность его достижения в процессе выполнения чиновником своих функций;

- вычленение продуктов интеллектуальной собственности и планирование их юридического закрепления за авторскими коллективами участников, как косвенное поощрение эвристического труда граждан, имеющих право на результат своего труда;

- целенаправленный подход к формированию кадрового и экспертного состава сопровождения творчества граждан региона. Многоступенчатая фильтрация идей с одновременным индивидуальным подходом к их оценке. Возможно предварительное создание математических моделей оценки краудсорсингового продукта (так, например, А.А. Ослон называет фильтрацию идей своего рода новой математикой [Ослон 2012]);

- симбиоз общественных интеграционных технологий, таких как краудкрутинг, краудкастинг и краудфандинг, для достижения максимальной эффективности и результативности краудсорсинга.

Внедрение данных мероприятий уже предполагает достаточные ресурсные затраты и значительно снижает риск манипуляции и имитации, делая такой проект заведомо невыгодным при отсутствии искомого результата.

Таким образом, спектр превентивных предложений дает возможность построить организационно-технологическую модель минимизации рисков внедрения краудсорсинга в практику регионального управления (рис. 2).

Индивидуальное моделирование краудсорсинговых ситуаций предоставляет безграничный простор для творческой инициативы региональных администраторов, но, конечно, при условии социальной мотивации субъекта управления. Например, при стратегическом форсайт-планировании, когда в качестве цели региональное управление обозначается солидарное общество, целесообразно обратиться к модифицированной форме краудфандинга, которую мы условно можем обозначить как проектное акционирование.

Внедрение такой формы предполагает не просто солидарное финансирование проектов гражданами территории (что давно и успешно применяется в всем мире), но и предусматривает в случае возникновения коммерческой выгоды получение ими проектной

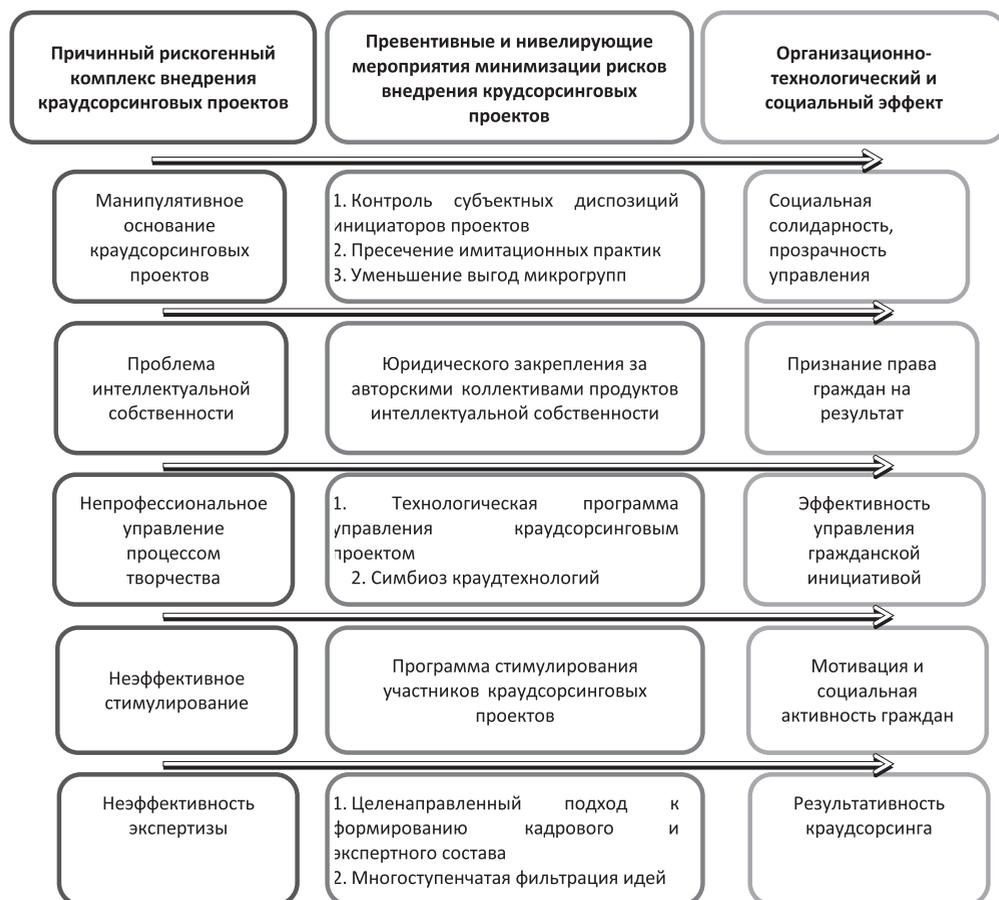


Рисунок 2. Организационно-технологическая модель минимизации рисков, возникающих при внедрении технологий краудсорсинга в практику регионального управления

ренты, согласно акционному участию. В этом случае гражданский акционер становится в один ряд с территориальным (административным) субъектом, получая прибыль согласно своим вложениям. Эксперимент с такими вариантами общественного участия лучше проводить на малых проектах для исключения риска возникновения финансовых пирамид.

Разработанные нами модели нашли свое подтверждение в региональном исследовании Белгородской области «Краудсорсинг регионального управления», проведенном в 2014 г. (N=1000).

При определении причин, препятствующих участию граждан в управлении регионом, в первой тройке были

названы: гражданская пассивность (47,88%), незаинтересованность руководства (31,41%) и недооценка чиновниками роли общественного мнения (29,65%). Также заслуживающими внимания мы считаем такие причины неуспеха краудсорсинговых проектов, как коррупция (22,94%), отсутствие прецедентов (20,35%) и непрозрачность системы управления (18,82%) (см. табл. 1).

Использование не манипулятивных и не имитационных схем общественной интеграции действительно требует, прежде всего (как и было обозначено нами выше), социальной активности и мотивации руководящего аппарата. Дефицит доверия и лояльности, отсут-



Таблица 1

## Причины, препятствующие участию граждан в управлении регионом

Что, на Ваш взгляд, больше всего препятствует участию граждан в управлении регионом?	Число респондентов, %
Отсутствие системы предоставления населению информации о работе органов государственной власти	18,82
Недооценка чиновниками роли общественного мнения	—
Пассивность граждан	47,88
Отсутствие традиций участия	20,35
Незаинтересованность высшего руководства региона в широком обсуждении решений и их осуществлении	31,41
Корруптированность власти	22,94
Затрудняюсь ответить	3,76
Недооценка чиновниками роли общественного мнения	29,65

Таблица 2

## Готовность граждан к участию в краудсорсинговых проектах

Хотели бы Вы на добровольной основе участвовать:	Число респондентов	
	чел.	%
<i>В финансировании региональных проектов</i>		
да	232	23,20
нет	556	55,60
затрудняюсь ответить	212	21,20
<i>В предложении собственных идей о путях развития области</i>		
да	481	48,10
нет	288	28,80
затрудняюсь ответить	231	23,10
<i>В голосовании за те или иные региональные проекты</i>		
да	730	73,07
нет	167	16,72
затрудняюсь ответить	102	10,21
<i>В формировании коллективов для разработки необходимых для области проектов</i>		
да	470	47,05
нет	310	31,03
затрудняюсь ответить	219	21,92

стве социальной сопричастности к процессу управления формируют устойчивое отторжение и пассивную позицию граждан.

Оценка готовности гражданских акторов участвовать в краудсорсинговых технологиях показала, что наименьшей

популярностью у населения пользуются предложения проектов краудфандинга (готовы участвовать в таких проектах всего 23,20%), а наиболее интересны гражданам предложения по гражданской оценке (73,07%) (см. табл. 2).

На наш взгляд, причина выбора

Таблица 3

## Опыт участия граждан в краудсорсинговых проектах

Что из перечисленного Вам приходилось делать в Интернете за последний год? (укажите не более трех вариантов ответа)	Число респондентов, %
Высказываться по общественным и политическим проблемам в блогах, социальных сетях, на новостных сайтах	29,79
Посещать сайты партий, общественных (некоммерческих) организаций, политических лидеров	48,94
Размещать на централизованных сервисах информацию о местных проблемах	6,38
Распространять информацию об общественных и политических проблемах и событиях	9,79
Участвовать в интернет-голосовании по общественным вопросам	46,24
Вступать в группы партий / политических лидеров в социальных сетях	5,11
Участвовать в общественной экспертизе законопроектов	6,24
Жертвовать деньги в благотворительные фонды, незнакомым нуждающимся людям	17,73
Ничего из перечисленного выше	9,22

ресурсно незатратных инициатив скрывается, прежде всего, в неверии в реальность результата и действительную необходимость предлагаемых проектов. Отсутствие единства власти и народа выводит его в позицию пользователя (оценщика) услуг, исключая возможность серьезного восприятия роли соучастника регионального управления.

В то же время, несмотря на положительные ответы о предполагаемом включении в проекты общественного сотрудничества, граждане указывают на небольшой опыт участия в них. Участие их в гражданских коллаборациях чаще всего сводится к посещению сайтов политических партий (48,94%), участию в интернет-голосовании (46,24%), высказыванию мнения по общественным и политическим проблемам в блогах, социальных сетях, на новостных сайтах (29,79%), благотворительным пожертвованиям (17,73%). Как видно из представленных данных, ни один из указанных общественных актов не относится к группе технологий краудсорсинга (см. табл. 3).

Причины отказа участвовать в предлагаемых инициативах граждан заключаются в подозрении о скрытой манипуляции («не верю, что мое участие принесет реальные результаты» – 30,47%), в нежелании выполнять чужую работу («считаю, что этим должны заниматься государственные и муниципальные органы» – 32,40%), в

низкой оценке собственного потенциала («не имею необходимых способностей» – 26,33%), в проблеме авторского права («скорее всего, результаты моего участия будут присвоены другими» – 14,20%) (см. табл. 4). Верификация посредством данных массового опроса наших теоретических конструкций подтверждает достоверность предлагаемых нами антитез минимизации рисков внедрения краудсорсинговых технологий.

Исследование возможных вариантов мотивации граждан к участию в краудсорсинговых проектах, с одной стороны, предоставляет информацию о путях возможного стимулирования общественной активности, а с другой – подтверждает наши предположения о характере выгод, получаемых гражданским актором.

Социальная цель, общественная идея, построение светлого будущего, возможность быть сопричастным к глобальному движению территории – вот основной рычаг стимулирования граждан (45,80%). Конечно, велика и группа лиц, желающих получить материальные выгоды (23,80%), но и достаточно представлена группа граждан, желающих продемонстрировать свои интеллектуальные возможности, доказать значимость своих идей и, возможно, поделиться своим интеллектуальным достоянием (15,10%) (см. табл. 5).

Таким образом, возможности гражд-



Таблица 4

### Причины отказа граждан участвовать в краудсорсинговых проектах

Укажите причины отказа участвовать в предлагаемых инициативах	Число респондентов, %
Не верю, что мое участие даст реальные результаты	30,47
Не имею необходимых способностей	26,33
Скорее всего, результаты моего участия будут присвоены другими	14,20
Считаю, что этим должны заниматься государственные и муниципальные органы	32,40
Жалко времени и сил	6,51
Не доверяю власти	7,40
Затрудняюсь ответить	11,6%

Таблица 5

### Мотивация гражданского участия в краудсорсинговых проектах

В чем, по Вашему мнению, смысл и мотивация участия большинства людей в деятельности органов государственной власти и краудсорсинговых проектах?	Число респондентов, %
Материальная выгода	23,80
Сознание, что принимаешь участие в чем-то важном для себя и общества	45,80
Самореализация	15,0
Удовлетворение любопытства	0,40
Возможность найти новую работу (замети-ли-пригласили)	7,50
Общественное признание	8,20
Возможность безбоязненно	7,20
Затрудняюсь ответить	8,80

дан к общественным инициативам достаточны для инициации ряда масштабных краудсорсинговых проектов, но установки, опыт и в целом гражданская готовность предопределяют отрицательный результат краудсорсинговых инициатив.

Проведенные региональные исследования подтверждают факт гражданской неготовности к внедрению краудсорсинговых технологий, развивающейся на основе последствий имитационной деятельности государственных служащих. Изменение сознания и установок граждан возможно, но для этого должно

пройти время для приобретения иного опыта взаимодействия — позитивного, солидарного. Краудсорсинг, как и другие технологии общественного участия в региональном управлении, для своего внедрения требует определенного субстрата, синтезированного из гражданской лояльности, прозрачности управления и солидарного общества.

*Статья подготовлена при поддержке гранта РГНФ, проект №14-13-31006 «Технологии краудсорсинга в региональном управлении: возможности и риски» (рук. проф. В.П. Бабиццев, НИУ «БелГУ», г. Белгород), 2014 г.*

#### Литература

Асмолов Г.А. 2010. «Ушахиди» спасает людей. Теперь — и в России. Доступ: <http://www.novayagazeta.ru/data/2010/085/07.html> (проверено 16.05.2014).

Асмолов Г.А. 2011. Интернет, сетевое общество и взаимопомощь как стандарт образования. — *Образовательная политика*, № 1 (51). С. 55-60.

Мусорина В. 2011. Коллективный разум. — *Прямые инвестиции*, № 11 (115). С. 50-53.

Ослон А.А. 2012. Апология умной толпы. — *НГ-сценарии (Независимая газета)*. Доступ: [http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9\\_apologia.html](http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html) (проверено 25.05.2014).

Терентьев К. 2014. *Краудсорсинг — власть толпы*. Доступ: [http://www.psj.ru/saver\\_magazines/detail.php?ID=65566](http://www.psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=65566) (проверено 16.05.2014).

## УДК 332.146.2

**МЕЛАМЕД Игорь Ильич** —

*к.тех.н., генеральный директор Международного центра развития регионов.*

*129515, Россия, Москва, ул. Акад. Королева, 13, оф. 722.*

*info@mfr.ru*

**ДЯГИЛЕВ Алексей Александрович** —

*заместитель генерального директора Международного центра развития регионов*

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

## CURRENT ISSUES IN SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE KALININGRAD REGION

*В условиях вступления России в ВТО обострились вопросы социально-экономического развития Калининградской обл., что потребовало от федеральных властей корректировки инструментов развития данного региона. В статье на основе анализа подходов, примененных в государственных документах, посвященных развитию Калининградской обл., выделены основные направления государственной политики развития этого региона, предложены подходы к ее дальнейшему совершенствованию.*

**Ключевые слова:** программа развития, Калининградская обл., механизмы финансирования, экономическая эффективность

*The problems of the socio-economic development of the Kaliningrad region are intensified in the context of Russia's accession in WTO. And this situation requires the adjustment of mechanisms for the development of the region from the federal government. On the base of analysis of government documents on the Kaliningrad region development the basic directions of state policy directed to the further improvement of the region is discussed.*

**Keywords:** development program, Kaliningrad region, funding mechanisms, economic efficiency

*Авторы выражают признательность Правительству Калининградской области и Министерству регионального развития Российской Федерации за многочисленные полезные дискуссии.*

**К**алининградская обл. — самый западный регион России. Важнейшей особенностью области является эксклавный характер ее территории, что принципиальным образом влияет на все аспекты жизни региона и определяет его экономиче-

ское, социальное и демографическое развитие.

Учитывая важное геостратегическое положение Калининградской обл., федеральные власти всегда уделяли особое внимание ее развитию. В 90-х гг. здесь произошел один из самых суще-