

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ КРАУДСОРСИНГА В РЕШЕНИИ ВОПРОСОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

В статье раскрывается современное состояние местного самоуправления. Принимая во внимание все многообразие муниципальных образований, в работе отмечается актуальность определения приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов), требующих формирования системы, обеспечивающей участие населения в разработке управленческих решений, как заказчика и потребителя властных услуг органов местного самоуправления. С целью обеспечения участия населения в решении вопросов местного значения, а также вовлечения органами местного самоуправления населения в социально значимую деятельность на безвозмездной основе в работе предлагается использовать современную социальную технологию – краудсорсинг. В работе рассмотрены успешные практики применения технологии краудсорсинга в Российской Федерации и направления и методические рекомендации по ее применению в деятельности органов местного самоуправления при решении вопросов местного значения. Предложения, сформулированные по результатам исследования могут быть использованы в органах местного самоуправления.

Научные выводы, методологические положения и практические рекомендации, представленные в работе, призваны способствовать углубленному пониманию актуальных проблем развития органов местного самоуправления.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, краудсорсинг, методы, вопросы местного значения, результативность.

Местное самоуправление в Российской Федерации составляет одну из основ конституционного строя государства. Законодательством страны закреплены вопросы местного значения, реализация которых относится к компетенции органов местного самоуправления муниципальных образований. Одна из задач, стоящих перед муниципальными образованиями, – создание

условий для повышения качества жизни населения. В Российской Федерации органы местного самоуправления наделяются уставами муниципальных образований полномочиями по решению вопросов местного значения (удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности).

Как отметил В.В. Путин в Послании Федеральному Собранию 12 декабря 2013 г., «сильное местное самоуправление способно стать мощным ресурсом для пополнения и обновления кадрового потенциала страны»¹. Эффективное и результативное решение вопросов местного значения муниципальной властью, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций, определяет качество жизни населения и характеризует уровень развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

Анализ современного состояния решения вопросов местного значения

Современное состояние решения вопросов местного значения характеризуется системой ограничений, обусловленных публично-правовым характером муниципальной власти, динамично изменяющимися потребностями населения, увеличением количества полномочий органов местного самоуправления и ограниченным финансово-экономическим, кадровым и научно-методическим ресурсным обеспечением деятельности органов местного самоуправления. Данная система ограничений препятствует эффективному и результативному исполнению полномочий органов местного самоуправления.

Полномочия органов местного самоуправления – организационные процессы (проекты), направленные на решение вопросов местного значения: удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности, с учетом исторических и иных местных традиций, в установленной форме и порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации. Проектирование в рамках данного определения понимается как деятельность прикладного характера, направленная на создание модели объекта (и/или процесса) управления².

Нормативно-правовая, нормативная и методическая база формирования и реализации организационных процессов (проектов) органов местного самоуправления, основывается на:

1) принципах и нормах международного права, международных договорах, Конституции РФ, федеральных конституционных

законах, федеральных законах, указах и распоряжениях Президента РФ, постановлениях и распоряжениях Правительства РФ, нормативно-правовых актах федеральных органов исполнительной власти, конституциях (уставах), законах и нормативно-правовых актах субъектов РФ, уставах муниципальных образований, решениях, принятых на местных референдумах и сходах граждан, иных муниципальных правовых актах;

2) ответственности органов местного самоуправления перед населением муниципального образования, государством, физическими и юридическими лицами в соответствии с законодательством РФ;

3) целях и задачах программно-целевых документов страны, региона и муниципального образования.

Организационные процессы (проекты) органов местного самоуправления состоят из следующих частей (этапов): выявление потребности (определение вопроса, требующего решения в соответствии с полномочиями), разработка решения (определение перечня мероприятий, включающего сроки исполнения, описание ресурсного обеспечения и конечных ожидаемых результатов), решение (исполнение проекта) и оценка результативности и эффективности проекта. Подробное содержание частей организационных процессов (проектов) органов местного самоуправления в виде последовательных этапов представлено в таблице³ (табл. 1).

Таблица 1

Части организационных процессов (проектов)
органов местного самоуправления по этапам

№	Наименование части (этапа)	Содержание части (этапа)	Методы, инструменты, решения
1	Выявление потребности (определение вопроса, требующего решения в соответствии с полномочиями).	Системный структурный и функциональный анализ «проблемного поля», включающий в себя взаимодействие с внешней средой и систему ресурсного обеспечения (материально-технического, финансово-бюджетного, информационного, человеческого)	SWOT и STEEP-анализ. Построение и анализ функционально-структурной и информационной модели существующей организации бизнес-процессов (SADT-модели) Инструментарий BPR. Проведение ФСА для выявления зон дисбаланса «функция – стоимость», выделение центров затрат и т. д.

Продолжение табл. 1

			Динамический анализ загрузки и распределения ресурсов и др. Методы активизации творчества («мозговой штурм», «краудсорсинг» и т. д.).
2	Разработка решения (определения перечня мероприятий, включающих сроки исполнения, описания ресурсного обеспечения и конечных ожидаемых результатов)	Разработка функционально-структурных и информационных моделей рациональной организации процессов. Проектирование различных вариантов организационной структуры и соответствующих систем менеджмента	SADT-моделирование. Сравнение с успешным опытом других муниципальных организаций. Модель «стратегического континуума» Коттера и Шлезингера. Модель «анализ поля сил» К. Левина
3	Решение (исполнение проекта)	Привлечение необходимых ресурсов. Обеспечение вовлеченности персонала в процесс	Распределение полномочий и ответственности. Обеспечение эффективных коммуникаций. Наставничество и индивидуальные консультации. Анализ роли и планирование карьеры. Процессное консультирование и мероприятия по построению команды
4	Оценка результативности и эффективности проекта	Анализ фактических и ожидаемых значений критериев достижения целей. Выявление причин рассогласований и выработка корректирующих мероприятий	Совещания рабочих групп с привлечением внешних консультантов. Контроль «план-факт». Обследование или аудит культуры. Интервью с отдельными лицами или фокус-группами

Перечень мероприятий, направленных на решение вопросов местного значения, включающих сроки исполнения, описания ресурсного обеспечения, ответственных исполнителей (должностных

лиц и (или) структурных подразделений органа местного самоуправления) и целевых показателей, отражающий конечный ожидаемый результат деятельности органа местного самоуправления, формируют стратегию развития муниципального образования, состоящую из целей; задач; показателей.

В вопросе формирования и реализации стратегии развития муниципального образования, направленной на решение вопросов местного значения (удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности) процесс достижения сбалансированности по критериям результативности и эффективности является не тривиальным.

Результативность организационных процессов (проектов) – уровень достижения запланированных конечных целей, а эффективность – рациональное (минимальное) использование ресурсов, запланированных на исполнение проекта. Организационные процессы (проекты) дифференцированы в четыре группы (А, В, С и D) по критериям результативности и эффективности: неэффективно-нерезультативные (А); неэффективно-результативные (В); эффективно-нерезультативные (С); эффективно-результативные (D).

Достижение максимального результата с затратой минимальных ресурсов (группа – D) – труднореализуемая на практике задача, поэтому для каждого организационного процесса (проекта) требуется нахождение оптимального сочетания эффективности и результативности – сбалансированного решения вопросов местного значения, учитывая ожидания населения муниципального образования. Поэтому достижение сбалансированности по критериям результативности и эффективности в исполнении полномочий органов местного самоуправления (формирование и реализация стратегии развития муниципального образования), ожидания населения муниципального образования выступают неоднородным, сложно идентифицируемым и прогнозируемым фактором.

Кадровый состав органов местного самоуправления должен способствовать достижению целей социально-экономического развития муниципального образования, в том числе повышению качества жизни населения и его удовлетворенности деятельностью муниципальной власти.

Современное состояние местного самоуправления, определенное законодательством страны широким кругом полномочий и нацеленное на обеспечение жизнедеятельности населения муниципального образования, характеризуется:

- отсутствием конкретных формулировок полномочий, которые начинаются со слов «участие...», «создание условий...», что при-

- водит к размыванию ответственности муниципальных служащих за достижение конечного результата;
- ограниченным финансово-экономическим, кадровым и научно-методическим обеспечением деятельности органов местного самоуправления;
 - увеличением количества полномочий органов местного самоуправления с момента принятия Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»⁴ (табл. 2).

Таблица 2

Количество полномочий органов
местного самоуправления: 2003–2014 гг.

Муниципальные образования	Количество полномочий		Изменение количества полномочий в 2014 г. по сравнению с 2003 г. (%)
	на 06.11.2003 г.	на 01.01.2014 г.	
Городской округ	27	37	137
Муниципальный район	20	38	190
Поселение	22	40	181

Изложенные проблемы решения вопросов местного значения формируют систему ограничений, которые препятствуют эффективному и результативному функционированию органов местного самоуправления и выдвинули на первый план проблему создания кадрового состава органов местного самоуправления, обладающих современными научными знаниями в области управления, сделав упор на использование в своей деятельности современных технологий. Кадровый состав составляет важнейшее достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно повышение эффективности и результативности профессиональной деятельности представителей муниципальной власти.

На современном этапе развития отмечается кризис муниципальной власти, связанный с ограниченностью кадровых, финансовых, материальных и временных ресурсов и с возрастающими потребностями обеспечения жизнедеятельности населения. В таблице 3 показано, что по сравнению с 2008 г. в 2012 г. численность муниципальных служащих сократилась на 30 400 чел.⁵

Таблица 3

Численность работников в органах местного самоуправления
и избирательных комиссиях муниципальных образований:
2008–2012 гг. (тыс. чел.)

	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Численность работников в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований, всего из них:	524,3	513,1	507,0	501,9	496,7
в представительных органах муниципальных образований	14,6	14,7	15,0	15,3	15,4
в местных администрациях (исполнительно-распорядительных органах муниципальных образований)	507,0	495,7	489,0	483,5	476,6

Разнонаправленный характер тенденций сокращения ресурсов и роста потребностей муниципального образования усложняет процесс выработки действительных (реализуемых и (или) достижимых на практике) управленческих решений.

В разработке управленческого решения в условиях ограниченности ресурсов первая задача – достижение согласованности затраченных ресурсов и достигнутых результатов. Вторая задача – определение приоритетности организационных процессов (проектов) – видов решаемых вопросов местного значения, что является наиболее актуальным для населения муниципального образования в удовлетворении потребностей обеспечения жизнедеятельности, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций. Эти две задачи формируют структуру процесса разработки управленческого решения в условиях ограниченности ресурсов.

Принимая во внимание все многообразие муниципальных образований, обусловленное территориально-географическими, культурно-социальными, этно-конфессиональными особенностями, неравномерным развитием территорий и распределением ресурсов в Российской Федерации, задача определения приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов) требует формирования системы, обеспечивающей участие населения в разработке управленческих решений, как заказчика и потребителя властных услуг органов местного самоуправления.

Данное утверждение подтверждается исследованиями российских ученых, например, Ю.М. Шпигунова отмечает: «о положительных тенденциях развития института местного самоуправления в зарубежных странах в связи с тем, что при формировании и изменении границ муниципалитетов во внимание принимается оптимальный баланс интересов государства и населения, гармоничное функционирование и развитие местных сообществ»⁶.

Вопросы достижения сбалансированности по критериям результативности и эффективности, направленные на решение задач развития муниципальных образований в последние годы не приемлют модели отношений – противопоставления органов местного самоуправления и населения муниципального образования (как «управляющих» и «управляемых»). Слабое место существующей модели отношений – иерархический принцип принятия решений и передачи информации, которая не способна отвечать на вызовы, в виде постоянно нарастающей сложности социальных и экономических процессов.

Нормой для ведущих развитых стран мира становится построение матричных или сетевых структур, обеспечивающих горизонтальное движение информации, которые способствуют размыванию барьеров между органами местного самоуправления, экспертным сообществом и населением муниципальных образований. Таким образом, неэффективность механизмов передачи информации, подготовки и принятия решений – это самый главный вызов для формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований, являющийся фактором, сдерживающим «динамичное развитие и превращение Российской Федерации в одну из лидирующих держав по ... качеству жизни»⁷.

Ответом на вызов может стать использование современной технологии краудсорсинга (англ. *crowdsourcing*, *crowd* – «толпа» и *sourcing* – «использование ресурсов») – передача определенных функций организации неопределенному кругу лиц, не подразумевающая заключение трудового договора. Термин «краудсорсинг» был впервые предложен Джеффом Хауи в 2006 г.⁸ Применение современной технологии краудсорсинга позволит вовлечь в процесс сбора и анализа информации, обсуждения и выработки решений органов местного самоуправления значительное количество населения муниципального образования, представляющего противоположные точки зрения, интересы и обладающего разным горизонтом планирования⁹.

Объективная вовлеченность населения в социальные проекты, по мнению Клая Ширки, объясняется желанием большей части

современного общества тратить свое свободное время на создание новой информации, ее публикацию и обсуждение в Интернете, а также безвозмездно прикладывать свои усилия для решения социально-значимых проблем и (или) делиться своим мнением¹⁰. Открытое сетевое общество активно привлекается производителями товаров и услуг для решения задач по разработке новых продуктов или улучшению их качества¹¹.

Распространенность и доступность для граждан большинства стран мира информационно-телекоммуникационных технологий и сети Интернет способствуют многократному увеличению объема данных. Интернет проникает во все сферы общественной, корпоративной и государственной деятельности. При росте объема полезных данных в современных условиях развития муниципальных образований в Российской Федерации возникает потребность в управлении потоками информации.

Методические подходы применения технологии краудсорсинга

В России существуют успешные проекты, реализованные с применением технологии краудсорсинга: «Карта помощи» – создана для мониторинга лесных пожаров¹², «краудсорсинговый проект Сбербанк России»¹³; общественная экспертиза законопроектов «Об образовании в Российской Федерации»¹⁴, «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации»¹⁵ и др.

Методические подходы применения технологии краудсорсинга определяют: особенности, присущие проектам; направления применения и методические рекомендации по их применению. Характерные особенности присущие проектам, реализуемым с применением технологии краудсорсинга:

- некоммерческая (или малооплачиваемая) добровольная деятельность неквалифицированного и не персонифицированного сообщества людей, интегрирующая их интеллект и инициативы (идеи);
- реализация и координация с использованием информационно-коммуникационных технологий;
- решение задач, значимых для всех участников процесса.

Направления применения технологии краудсорсинга в деятельности органов местного самоуправления при решении вопросов местного значения и методические рекомендации их применения:

Голосование – метод, используемый для принятия решения по социально значимым вопросам, где требуется выбрать один из

вариантов (например, определение призеров муниципальных конкурсов: «Лучший учитель», «Лучший врач» или «Лучший полицейский»).

Сбор мнений – способ, позволяющий установить отношение, позиции и суждения населения к фактам, управленческим решениям органов местного самоуправления (например, формирование проекта муниципального правового акта или получение постатейного комментария на него).

Поиск решений – подход, который служит нахождению ответа (идеи), позволяющий сделать выбор метода достижения поставленной цели. «Мозговой штурм» с участием инициативной части населения муниципального образования (например, сбор идей населения: «о повышении инвестиционной привлекательности, приоритетных направлениях развития или улучшения качества жизни населения муниципального образования»).

Сбор информации – способ, не требующий от исполнителя (представителя населения муниципального образования) интеллектуальных усилий, предполагающий направление сведений о ситуации или предмете (например, сообщение населения о неудовлетворительной организации органами местного самоуправления электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации).

С целью повышения легитимности управленческих решений, через доверие и поддержку населения, целесообразно поддерживать общественные инициативы местного сообщества, с применением технологии краудсорсинга, не только в разработке решений, но и в претворении их в жизнь. В решении вопросов местного значения с привлечением населения муниципального образования на добровольной и безвозмездной основе, основной целью органов местного самоуправления в новых условиях становится поддержка общественных инициатив с применением информационно-коммуникационных технологий и технологии краудсорсинга.

Использование технологии краудсорсинга в работе органов местного самоуправления, с одной стороны, повысит качество, прозрачность, понятность принимаемых решений муниципальной власти. С другой стороны, будет способствовать консолидации мнения местных жителей в разработке решений стратегического характера, касающихся удовлетворения потребностей, обеспечения жизнедеятельности большинства населения муниципального образования. И позволит органам местного самоуправления изменяться в соответствии с современными требованиями общества¹⁶.

Существует нормативно-правовое основание вовлечения органами местного самоуправления населения в социально значимую для местного сообщества деятельность на безвозмездной основе. В соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» допускается привлекать граждан к выполнению на добровольной основе социально значимых работ в целях решения отдельных вопросов местного значения поселений (ст. 14, ч. 1) и городских округов (ст. 16, ч. 1)¹⁷.

Данную технологию интеграции интеллектуальных способностей представителей населения целесообразно использовать при решении вопросов местного значения, с целью формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований. Краудсорсинг также может служить дополнительным инструментом определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления. Эффективность и результативность работы органов местного самоуправления сегодня во многом зависит от степени удовлетворенности качеством предоставляемых муниципальных услуг¹⁸ и их доступностью, ориентацией муниципальных служащих на обеспечение защиты законных интересов населения и соблюдение прав и свобод человека и гражданина, проживающего на территории муниципального образования.

В современных условиях развития муниципальных образований требования, предъявляемые к органам местного самоуправления со стороны местного населения, претерпевают изменения, связанные с повышением их эффективности, открытости и ориентированности на конечный социальный и (или) экономический результат. Трансформация профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления в указанном направлении не представляется возможной без внедрения эффективных механизмов обратной связи со стороны общества в виде определения мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети Интернет с использованием технологии краудсорсинга.

Процесс определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результатив-

ности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления состоит из следующих этапов:

- выбор основных направлений в установленной сфере деятельности муниципального образования;
- определение перечня муниципальных служащих, деятельность которых подлежит оценке;
- определение показателей, отражающих уровень эффективности и результативности муниципальных служащих;
- определение механизма и способа получения информации от населения через Интернет;
- сбор, обработка и анализ полученной от населения информации;
- формирование итогового отчета о результатах оценки мнения населения муниципального образования.

Основные сферы деятельности администраций муниципальных образований, по которым целесообразно определять мнение населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления с применением технологии краудсорсинга – это:

- деятельность органа местного самоуправления в области реализации ключевых функций и задач в установленной сфере деятельности;
- нормативное и правовое обеспечение деятельности органа местного самоуправления в установленной сфере деятельности;
- эффективность исполнения органом местного самоуправления мероприятий муниципальных стратегических программ и планов деятельности;
- итоги деятельности органов местного самоуправления в сфере государственных закупок, выполнения работ и оказания услуг;
- эффективность деятельности органов местного самоуправления в сфере государственных услуг, работы с обращениями граждан и организаций.

В рамках процесса определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления возможна идентификация уровня развития кадрового потенциала муниципальных служащих.

Совершенствование функционирования органов местного самоуправления невозможно без создания эффективных механизмов формирования его кадрового потенциала и обратной связи со

стороны местного населения, в виде оценки уровня доверия граждан к профессиональной деятельности муниципальных служащих и общественной поддержки муниципальных инициатив.

Важность вопроса доверия населения к профессиональной деятельности органов местного самоуправления и его роль в социально-экономическом развитии стран выявляется и на международном уровне.

Приоритетным направлением формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления является способность их кадрового состава:

- обеспечивать открытость своей деятельности;
- собирать и обрабатывать данные;
- превращать данные в сведения, полезные в принятии качественных управленческих решений;
- повышать долю муниципальных услуг, предоставляемых в электронной форме;
- обеспечивать информационное взаимодействие с представителями общественности, хозяйствующих субъектов (бизнес-сообщества) и органов государственной власти.

Способность кадрового состава органов местного самоуправления использовать современные технологии взаимодействия с заинтересованными группами (представителями общественности, хозяйствующих субъектов (бизнес-сообщества) и органов государственной власти) и эффективно вовлекать их в свою деятельность характеризуется как фактор, способствующий формированию информационно-коммуникационной составляющей кадрового потенциала муниципальной власти.

Ключевой целью внедрения в деятельность органов местного самоуправления современных информационных технологий является формирование современной системы муниципального управления подотчетного и подконтрольного населению муниципального образования, с кадровым составом, способным эффективно и результативно решать вопросы местного значения, направленные на социально-экономическое развитие местной территории и повышение качества жизни населения на уровне муниципального образования.

Таким образом, применение методических подходов, основанных на технологии краудсорсинга, будет способствовать наиболее объективному определению приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов), исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций, что будет способствовать повышению качества жизни населения муниципального образования и формированию кадрового потенциала органов

местного самоуправления. Это позволит исключить элементы патернализма в системе взаимодействия населения и муниципальной власти, выражающиеся в безответственном отношении части населения к вопросам местного значения муниципального образования, в котором они проживают, и повысить качество исполнения норм законодательства страны, в соответствии с которыми: *«Местное самоуправление в Российской Федерации – форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций»*.

Примечания

- ¹ Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/news/19825> (дата обращения: 14.12.2013).
- ² Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. Л., 1975; Шати-ро В.Д. Управление проектами. СПб., 1993.
- ³ Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. М., 1999; Воронин С.И. Организационное проектирование. Воронеж, 2001.
- ⁴ Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант-Плюс [Электронный ресурс].
- ⁵ Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 19.09.2015).
- ⁶ Шпигунова Ю.М. Ареал местного сообщества как основа территориальной организации местного самоуправления: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2013.
- ⁷ Указ Президента РФ от 12 мая 2009 г. № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс].
- ⁸ Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Crown Publishing Group, 2009.
- ⁹ Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2014.
- ¹⁰ Shirky C. Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age. Penguin Press HC, 2010.

- ¹¹ *Geerts S.* Discovering Crowdsourcing. Theory, Classification and Directions for Use. Eindhoven, 2009.
- ¹² Карта помощи пострадавшим от пожаров. [Электронный ресурс] URL: <http://russian-fires.ru/page/index/1> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹³ Проект Сбербанка России. [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank21.ru> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁴ Общественные консультации по закону об образовании в РФ. [Электронный ресурс] URL: <http://edu.crowdexpert.ru> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁵ Общественная экспертиза правительственного проекта Федерального закона «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://s.zakon-fom.ru/node/134> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁶ *Benkler Y.* The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Conn: Yale Univ. Press, 2006.
- ¹⁷ Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант-Плюс [Электронный ресурс].
- ¹⁸ *Шамарова Г.М.* Анализ реализации концепций информационной политики органов местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 12. С. 44–47.