

**УДК 316.422**

**КАЗАКОВА Ноила Дохиевна** – д.соц.н., профессор кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти Института управления и экономики, Московский технологический университет (107996, Россия, г. Москва, ул. Стромынка, 20; kazaknelli@yandex.ru)

**ДЕНИСОВА Жанна Александровна** – к.соц.н., доцент кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти Института управления и экономики, Московский технологический университет (107996, Россия, г. Москва, ул. Стромынка, 20; denisova@yandex.ru)

## **ТЕХНОЛОГИЯ КРАУДСОРСИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ (на примере краудсорсинг-проектов правительства города Москвы)**

**Аннотация.** В статье анализируется практика применения технологии краудсорсинга правительством города Москвы с целью развития важных сфер жизнеобеспечения и улучшения деятельности социальных учреждений столицы с привлечением «коллективного разума» ее жителей. Личный опыт участия авторов в краудсорсинг-проекте «Московская поликлиника» и анализ результатов других проектов позволили выявить проблемы и определить условия повышения эффективности применения этой технологии в государственном региональном управлении.

**Ключевые слова:** технология, краудсорсинг-проект правительства Москвы, государственное региональное управление, власть, управленческое решение, электронная демократия

Технологизация управления является объективно необходимым процессом в условиях усложнения социальных процессов и институтов общества. Одной из социальных технологий, активно применяемых в настоящее время в корпоративном и государственном управлении, является краудсорсинг.

В самом общем виде краудсорсинг – это социальная технология привлечения широких слоев населения для решения конкретных задач. В этом смысле краудсорсинг не является инновацией и применялся задолго до бурного развития сети Интернет. В частности, с использованием информации от добровольцев был составлен знаменитый Оксфордский английский словарь, а в России, начиная с середины XVIII в., переведены с европейских языков на русский зарубежные научные издания библиотеки Российской академии наук<sup>1</sup>. Однако Интернет существенно увеличил массовость и масштабы использования потенциала «коллективного разума» в различных сферах общественной жизни.

Естественно, бизнес первым начал широко применять краудсорсинг, результаты которого позволяли существенно снижать затраты на оплату труда штатного персонала и на НИОКР за счет использования творческой энергии масс, предлагающих свежие, оригинальные идеи по созданию новых, а также улучшению качества и ассортимента существующей продукции и услуг. В качестве хрестоматийных примеров здесь можно привести успешный опыт известных зарубежных компаний *Procter&Gamble, Fiat, Starbucks, Facebook, Lego* и т.д.

Из российского опыта следует упомянуть нашумевший краудсорсинг-проект Сбербанк России, который с помощью внутреннего и внешнего краудсорсинга решал задачи не только повышения эффективности деятельности этой органи-

<sup>1</sup> Романов Ю. 266 лет краудсорсингу на Руси? Коллективное толмачество в наши дни. Доступ: <http://www.computerra.ru/93984/266-let-kraudsorsingu-na-rusi-kollektivnoe-tolmchestvo-v-nashi-dni/> (проверено 30.11.2015).

зации, но и развития России<sup>1</sup>. Применялся также краудсорсинг в ОАО «РЖД», государственной корпорации «Ростатом», ОАО «Татнефть», ОАО «МОЭК», «Азбуке вкуса», Агентстве стратегических инициатив и т.д. В настоящее время реализуются 37 только федеральных проектов, а общая численность всех проектов, зарегистрированных на карте краудсорсинга в России от Калининграда до Дальнего Востока, достигла 230, хотя их распределение по регионам является крайне неравномерным<sup>2</sup>.

Сложившаяся традиция заимствования технологий, показавших свою эффективность в управлении бизнесом, а также устойчивая тенденция привлечения общественности к формированию государственной политики способствовали активному применению краудсорсинга и в государственном управлении.

Правительство Москвы запустило свой первый краудсорсинг-проект «Наш город» в феврале 2014 г. В начале февраля 2016 г. закончился 9-й по счету проект «Детские поликлиники». То есть, можно утверждать, что в последние 2 года эта технология активно применяется исполнительными органами государственной власти столицы. Общее число участников проектов уже перевалило за 120 тыс. чел. Информация о методологии, принципах и результатах краудсорсинг-проектов представлена на сайте «Краудсорсинг-проекты правительства Москвы»<sup>3</sup>.

Самым массовым по числу зарегистрировавшихся оказался краудсорсинг-проект «Московская поликлиника», реализованный со 2 по 16 марта 2015 г., в котором приняли участие 58 331 чел. Большинство зарегистрированных в проекте москвичей решили принять участие в проекте с целью внести свой вклад в улучшение работы поликлиник города Москвы. Всего было отработано 151 242 чел.-ч, внесено 27 851 предложений, из которых 1 157 являются уникальными, около 18 500 – повторяющимися, типичными, отражающими совпадение мнений москвичей о проблемах в сфере здравоохранения города<sup>4</sup>.

По официальным данным предложения участников проекта касались следующих аспектов улучшения деятельности поликлиник:

- около 7 тыс. – повышения комфортности в поликлиниках;
- более 6 тыс. – снижения очередей у кабинетов врачей;
- более 5 тыс. – повышения доступности записи;
- более 5 тыс. – уменьшения числа ненужных для пациента посещений поликлиники;
- более 4 тыс. – возможности оценки качества работы поликлиник и конкретных врачей;
- 7,5 тыс. отклонено вследствие невыполнения условий проекта<sup>5</sup>.

По окончании проекта его итоги были подведены на заседании правительства Москвы, а на платформе «Активный гражданин» все желающие могли оценить отобранные экспертами предложения и определить приоритетность их реализации. На основе наиболее значимых предложений был сформирован Московский стандарт поликлиники, внедренный поэтапно с мая по сентябрь 2015 г. во всех поликлиниках столицы.

Казалось бы, краудсорсинг-проект «Московская поликлиника» выступил в качестве эффективной технологии электронной демократии и успешного инструмента модернизации московских поликлиник.

<sup>1</sup> Вежин С. Сбербанк ставит на энергию масс. – *Независимая газета*. 13.10.2011 Доступ: [http://www.ng.ru/economics/2011-10-13/4\\_sberbank.html](http://www.ng.ru/economics/2011-10-13/4_sberbank.html) (проверено 08.02.2016).

<sup>2</sup> Карта краудсорсинга в России. Доступ: <http://crowdsourcing.ru/crowdmap> (проверено 07.02.2016).

<sup>3</sup> <http://crowd.mos.ru>

<sup>4</sup> Краудсорсинг-проекты правительства Москвы. Доступ: <http://crowd.mos.ru> (проверено 08.02.2016).

<sup>5</sup> ГОСНОВОСТИ. Доступ: <http://gosnovosti.com/2015/03/собянин-подвел-итоги-краудсорсинг-пр/> (проверено 07.02.2016).

Однако собственное участие авторов в качестве представителей «толпы» в краудсорсинг-проекте «Московская поликлиника» и анализ текстов размещенных на сайте результатов этого и других проектов правительства города Москвы вызвали ряд вопросов к некоторым аспектам их организации, проведения, подведения и интерпретации итогов.

Прежде всего, вызвал недоумение тот факт, что в числе не подлежавших обсуждению тем оказались строительство новых поликлиник и увеличение их штатной численности. Названные темы, наряду с еще тремя (напрямую не затрагивающими проблемы поликлиник), также не подлежали рассмотрению в рамках краудсорсинг-проекта «Детская поликлиника». В последнем случае нельзя было обсуждать и вопрос об изменении текущей структуры поликлиник (амбулаторный центр + филиалы), т.е. результаты модернизации (оптимизации) столичного здравоохранения<sup>1</sup>.

Мотивы первого ограничения понятны, т.к. согласно Адресной инвестиционной программе города Москвы (АИП) в период с 2014 по 2017 г. в столице за счет средств городского бюджета и инвесторов должны быть введены в строй 33 новые поликлиники<sup>2</sup>, 6 из которых уже построены. Очевидно, организаторы проекта не сочли нужным тратить время его участников на задачу, которая уже решается властями города. Хотя почему бы и не узнать мнение активных москвичей о территориях, где строительство новых поликлиник является наиболее актуальным?

Запрет на обсуждение и внесение предложений по увеличению штата поликлиник вызывает особенно много вопросов.

Создание 86 (46 взрослых и 40 детских) амбулаторно-диагностических центров вместо 400 поликлиник не могло не привести к сокращению персонала. По данным Мосгорстата, средняя численность работников поликлиник (в т.ч. детских), а также поликлиник государственной и муниципальной систем здравоохранения (без внешних совместителей) уменьшилась в январе—сентябре 2015 г. по сравнению с январем—декабром 2013 г. на 9 584,7 чел.<sup>3</sup> И это при нехватке специалистов в московских поликлиниках, что озвучено чиновниками правительства города самого высокого уровня! Заместитель мэра по вопросам социального развития в октябре 2014 г., т.е. после укрупнения поликлиник, заявил, что при профиците врачей-специалистов во всех стационарах в поликлиниках дефицит врачей составляет 7,5 тыс. чел., в т.ч. 5,3 тыс. терапевтов, 2 тыс. хирургов<sup>4</sup>.

Таким образом, в рамках решения проблемы улучшения деятельности поликлиник тема кадрового обеспечения не была вынесена на обсуждение участников проекта. Возможно, это связано с тем, что ее решение казалось столичным чиновникам очевидным на волне сокращения персонала больниц. Однако надежды руководства Департамента здравоохранения на то, что в ходе объеди-

<sup>1</sup> Посты фасилитаторов: Моя поликлиника. Темы, которые не будут рассматриваться на проекте. Доступ: <http://demo.dzmcrowd.mos.ru/Project/ProjectBlog?type=Completed&messageId=335937#/Posts/332791/335937> (проверено 5.02.2016).

<sup>2</sup> Поликлиники, которые построят в 2014—2017 годах. Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы. Доступ: <http://stroim.mos.ru/programma-stroitelstva-novyh-poliklinik-do-2017-goda> (проверено 05.02.2016).

<sup>3</sup> Итоги федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь—декабрь 2013 года. Доступ: [http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/moscow/resources/30e5b180498ea6d7979df72d12c3261e/Итоги%20Январь-декабрь%202013.html](http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/moscow/resources/30e5b180498ea6d7979df72d12c3261e/Итоги%20Январь-декабрь%202013.html) (проверено 5.12.2015); Итоги федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь—сентябрь 2015. Доступ: [http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/moscow/resources/68d9dc804aa6364b8c65ac4b782e6f0a/Итоги%20Январь-сентябрь\\_2015.html](http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/moscow/resources/68d9dc804aa6364b8c65ac4b782e6f0a/Итоги%20Январь-сентябрь_2015.html) (проверено 5.12.2015).

<sup>4</sup> Мэрия Москвы: массовые увольнения врачей неизбежны, но в поликлиниках — 7 тысяч вакансий. Доступ: <http://zdravkom.ru/news/meria-moskvy-massovye-uvolneniya-vrachey-neizbezhny-no-v-poliklinikah-7-tysyach-vakansiy> (проверено 01.12.2015).

нения медучреждений произойдет отток врачей из стационарного звена в амбулаторное, не оправдались. И дефицит (хотя и небольшой) терапевтов и врачей общей практики, ревматологов и анестезиологов не преодолен<sup>1</sup>.

Развитие столичного здравоохранения до 2020 г., в т.ч. в части укомплектованности учреждений здравоохранения врачебными кадрами и средним медицинским персоналом, в соответствующей Программе<sup>2</sup>, похоже, не подлежит общественной экспертизе.

То есть, до, в процессе и после реализации краудсорсинг-проекта «Московская поликлиника» правительство Москвы воплощало в жизнь принятые до «всемирного» обсуждения (непопулярные) управленческие решения по объединению поликлиник и сокращению их персонала, вызвавшие большой резонанс как среди медицинских работников, так и пациентов медучреждений.

Еще одним аспектом, требующим особого внимания при применении технологии краудсорсинга в государственном управлении, является достоверность результатов. Сомнения в результатах краудсорсинг-проекта «Московская поликлиника» вызвала, прежде всего, техническая сторона процедуры. В течение 3 дней голосования система периодически «висела», что не удивительно, учитывая ее массовость. Это привело к тому, что за многие предложения (минимум 2/3) просто не удалось проголосовать.

Как в этом случае определялись лучшие предложения и приоритеты улучшения работы поликлиник? Предполагалось ли вообще учитывать мнение участников при выборе лучших предложений, или эту задачу выполнили участвующие в отборе предложений эксперты, в число которых входили представители Департамента здравоохранения, главные врачи ведущих учреждений здравоохранения, руководители организаций, ориентированных на массовое количественное обслуживание клиентов? Кто несет ответственность за управленческие решения в этой сфере – участники проекта, руководители медицинских учреждений или власти города? Эти вопросы остаются нерешенными.

Как известно, в краудсорсинге дилетантизм участников приветствуется. Более того, например, Д. Хау, введший этот термин в научный оборот, называет его первым среди 4 существенных обстоятельств, которые «сделали краудсорсинг не только возможным, но и неизбежным» [Хау 2012: 24].

Однако в результатах краудсорсинг-проекта «Московская поликлиника» отмечено, что участники разделены на две группы: врачи (6%) и жители столицы (94%); проекта «Экологическая стратегия Москвы»: участники, деятельность которых связана с экологией и охраной природы (16%) и жители, неравнодушные к экологической обстановке в городе (84%); проекта «Моя библиотека»: работники библиотек и те, кто ранее там работал (20%), и жители г. Москвы, заинтересованные в улучшении работы библиотек (80%)<sup>3</sup>.

Но это имеет смысл тогда, когда мнения и предложения жителей, т.е. дилетантов, сравниваются с мнениями и предложениями профессионалов. Однако, судя по результатам проектов, размещенных на сайте «Краудсорсинг-проекты правительства Москвы», этого сделано не было. Что и понятно, т.к. это является задачей не краудсорсинга, а социологических массовых и экспертных опросов.

В краудсорсинге важным является оригинальность, неординарность, свежесть

<sup>1</sup> Мифы создаются далекими от медицины людьми. Леонид Печатников о продолжительности жизни москвичей, зарплатах врачей и «статистических приемчиках». – *Московская перспектива*. 01.12.2015. Доступ: <http://www.mperspektiva.ru/topics/8559> (проверено 01.12.2015).

<sup>2</sup> Государственная программа г. Москвы «Развитие здравоохранения в г. Москве (Столичное здравоохранение)» на 2012–2020 гг. Доступ: <http://dzdrav.mos.ru/legislation/programms/detail/617964.html> (проверено 5.02.2016).

<sup>3</sup> Краудсорсинг-проекты правительства Москвы. Архив. Доступ: <http://crowd.mos.ru/archive/> (проверено 07.02.2016).

идей и предложений. И если для управления бизнесом – это источник новых конкурентных ценностей, которые менеджмент может «раскрутить» для максимизации прибыли, то для государственного управления – это новые нетривиальные альтернативы управленческих решений. И их выбор может быть осуществлен только после тщательного сравнения с известными альтернативами. Уповать на то, что «коллективный разум» предложит лучшие варианты решения проблем, значит заведомо снимать с субъекта управления ответственность за неэффективные управленческие решения. И даже последующее голосование населения на площадке «Активный гражданин» за отобранные экспертами лучшие предложения участников краудсорсинг-проектов не устраняет необходимости обоснованного выбора альтернатив управленческих решений именно субъектами управления.

Хотя 1 157 предложений участников краудсорсинг-проекта «Московская поликлиника» признаны властями города уникальными, большинство идей краудсорсеров (в т.ч. и авторов этой статьи) трудно назвать оригинальными. Все предложенные решения улучшения деятельности столичных поликлиник находились на поверхности. И те нормы, которые сейчас заложены в Московский стандарт поликлиники<sup>1</sup> по результатам краудсорсинга, можно было сформировать без реализации такого масштабного проекта. Однако тот общественный резонанс, который получил проект, на наш взгляд, имеет огромное значение для того, чтобы, наконец, что-нибудь стало лучше в учреждениях здравоохранения города. До настоящего времени, несмотря на заметные реорганизации по результатам краудсорсинг-проекта (например, в нашей районной поликлинике), этих улучшений нет. А реализация одного из решений, связанного с уменьшением времени посещения поликлиники, которое было нами предложено (и, увы, похоже, принято), на практике лишь увеличило и время, и неприятные ассоциации, связанные с пребыванием в этом учреждении. Очевидно, что никакие инновационные технологии управления и модернизация не в состоянии быстро повысить низкую культуру медицинского персонала столичных поликлиник. Возможно, это произойдет в случае реализации предложений участников проекта, связанных с анкетированием, оценкой, рейтингованием деятельности поликлиник и их сотрудников, т.е. обеспечением общественного контроля.

Нельзя не отметить довольно невнятное представление результатов всех краудсорсинг-проектов правительства Москвы. Точные цифры даны только по числу отработанных чел.-ч, комментариев и предложений по этапам и общим итогам. Что касается предложений, то и в тексте отчетов, и, соответственно, в выступлениях чиновников столицы об итогах проекта используются лишь округленные числа с наречиями «более» и «около».

Неубедительно представлены также мотивы участия москвичей в краудсорсинге. Как правило, большинство (без указания численности или доли этого большинства) участвуют в проектах для того, чтобы внести свой вклад в улучшение обсуждаемой сферы жизнедеятельности или жизнеобеспечения столицы (города, поликлиники, экологии, библиотеки и т.д.), или потому, что им небезразличны обсуждаемые проблемы. Несколько иных мотивов также указываются без количественного подкрепления.

И, конечно, требует особого внимания численность зарегистрированных участников проекта. Понятно, что чем больше людей занимаются вынесенными на обсуждение проблемами, тем выше вероятность появления большего числа новых идей и предложений. Но, согласно правилу интерактивных медиа

<sup>1</sup> Программа повышения качества и эффективности работы поликлиники «Московский стандарт поликлиники». Доступ: <http://www.studotvet.com/sites/default/files/work.a/92c8efdccc/Москоовский%20стандарт%20поликлиники.pdf> (проверено 7.02.2016).

«1:10:89», выведенного А.С. Ильиным на базе закона Старджона (*Sturgeon's Law*), «из каждых 100 человек на каком-либо сайте только один что-то действительно создает, 10 голосуют и дорабатывают то, что он создал, а остальные 89 являются простыми потребителями продукта. Следствие данных законов говорит о том, что при применении краудсорсинга не следует гнаться за количеством и привлекать все 100% пользователей, в любом сообществе величина качественно производимого “толпой” продукта не превышает 10%» [Ильин 2012: 118].

Всего по результатам краудсорсинг-проекта «Московская поликлиника» было выбрано 482 предложения из 27 851 поданных, т.е. 1,73%, а доля отобранных предложений и вовсе составляет 0,82% от общего числа участников. Нетрудно заметить, что этот показатель заметно ниже даже 10%, установленных правилом интерактивных медиа.

Некоторые исследователи считают, что краудсорсинг-проекты не должны носить постоянный характер, «поскольку на протяжении длительного периода времени проблематично обеспечить активность и мотивацию общественных экспертов» [Шапигузов, Синягин 2012]. На наш взгляд, они не должны организовываться и столь часто, как в столице. Реализация отдельных краудсорсинг-проектов по взрослым и детским поликлиникам вообще было нецелесообразным, поскольку проблемы у них одинаковые, тематика и направления обсуждаемых вопросов в проекте были схожими, и их раздельное проведение потребовало дополнительных расходов бюджетных средств города.

Очевидно, не случайно численность участников краудсорсинг-проектов «Экологическая стратегия Москвы (20.07–31.07.2015)», «Моя библиотека» (19.10–30.10.2015), «Детские поликлиники» (25.01.2016–8.02.2016), последовавших за «Московской поликлиникой», составила соответственно 4 760, 11 192 и 12 555 чел. Примечательно, что число предложений участников проекта «Экологическая стратегия Москвы» было большим, чем самих участников, – 5 648, из которых для финального голосования были выбраны 1 339 идей, а 243 – отобраны экспертами<sup>1</sup>.

Краудсорсинг-проекты в государственном управлении являются социальным заказом конкретных органов власти, поэтому тема, объект, предмет, цель, задачи, ограничения определяются ими.

Однако применение краудсорсинга в государственном управлении требует соблюдения ряда обязательных условий, которые позволят обеспечить эффективность применения этой технологии и доверие населения к его результатам. Большинство из них уже прописаны в научной литературе и являются актуальными для нашего исследования:

- исключение трансформации краудсорсинга в политическую кампанию по выполнению поручений первых лиц государства и административную процедуру формального внедрения инноваций; обеспечение прозрачности результатов обсуждения [Шапигузов, Синягин 2012];

- наличие четко регламентированных прозрачных механизмов учета предложений в процессе взаимодействия власти с населением, а также предусмотрительное выделение ресурсов и определение методов анализа большого числа предложений [Насыров, Савельев 2012: 97-98];

- постоянная обратная связь с участниками проектов, высокая степень информированности «толпы» о результатах ее участия в проектах, т.к. «эта информация работала бы на усиление вовлеченности и эмоциональной заряженности участников краудсорсинга...» [Третьякова 2013: 222];

- внимание государства к популярным и разумным инициативам гражд-

<sup>1</sup> Краудсорсинг-проекты правительства Москвы. Архив. Доступ: <http://crowd.mos.ru/archive/>

дан, создающим почву для принятия органами власти конкретных политико-управленческих решений [Фельдман 2014: 26];

– готовность власти вести диалог с гражданским обществом, которое уже продемонстрировало свою готовность к диалогу с властью [Волошинская 2016: 50].

К этим условиям, на наш взгляд, также необходимо отнести:

– исключение практики заблаговременного изъятия из круга обсуждаемых в проекте вопросов, тем и проблем, по которым уже реализуются дискуссионные и/или непопулярные управленческие решения властей;

– полную ответственность органов власти за принятые и реализованные по итогам краудсорсинг-проектов управленческих решений;

– обеспечение бесперебойной работы технических и информационных средств при любом числе участников и на любом этапе проекта, особенно в период голосования;

– внятное, строгое и количественно подтвержденное представление состава участников, их мотивов, а также результатов краудсорсинга;

– наличие разработанной методики оценки эффективности краудсорсинг-проектов в государственном управлении, включающей процедуры, критерии, показатели и индикаторы оценки, а также расчеты в соответствии с правилом интерактивных медиа А.С. Ильина;

– отражение внедрения принятых предложений не только в СМИ и докладах чиновников, но и на краудсорсинг-сайтах;

– осуществление государственного и общественного контроля расходов бюджетных средств на краудсорсинг-проекты.

При соблюдении этих условий технология краудсорсинга станет значимой формой электронной демократии, роль которой в системе государственного управления заключается, во-первых, в выдвижении и генерации нестандартных идей решения как традиционных, так и новых социальных противоречий; мотивации граждан к общественной активности, самоорганизации и участию в управлении социально значимыми аспектами жизнеобеспечения и жизнедеятельности на конкретной территории и в стране.

Во-вторых, в определении властью приоритетов и ориентиров решения социальных проблем и развития конкретных сфер общественной жизни с учетом предложений активных граждан; повышении эффективности разработки и реализации управленческих решений, выражающемся в конкретных действиях органов власти по внедрению предложений участников проектов; формированию позитивного общественного мнения о действиях органов управления по решению социальных, экологических, градостроительных и пр. вопросов.

В-третьих, в налаживании обратной связи и конструктивного диалога между властью и гражданами по вопросам жизнеобеспечения и жизнедеятельности населения; в корректировке ранее принятых управленческих решений с учетом потребностей населения; легитимации государственных управленческих решений за счет активного согласия управляемых, принимающих участие в проектах, с действиями органов власти.

### Список литературы

Волошинская А.А. 2016. «Российская общественная инициатива»: парадоксы отечественной электронной демократии. — *Власть*. 2016. № 1. С. 47-50.

Ильин А.С. 2012. Краудсорсинг как инструмент модернизации государственного и муниципального управления. — *Регионы России: Стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития*: труды 8-й международной научно-практической конференции ИНИОН РАН / отв. ред. Ю.С. Пивоваров. — М.: Изд-во ИНИОН РАН. С. 117-122.

Хау Д. 2012. *Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса* / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. 288 с.

Насыров И.Р., Савельев И.Л. 2012. Технологии краудсорсинга в государственном управлении. — *Ученые записки Казанского университета*. Сер. Гуманитарные науки. Т. 154. Кн. 6. С. 94-104.

Третьякова А.Н. 2013. Перспективы и ограничения краудсорсинга. — *Актуальные проблемы исследования массового сознания: материалы международной научно-практической конференции* / отв. ред. В.В. Константинов. Пенза: ПИ ПГУ. С. 219-224.

Фельдман П.Я. 2014. Политический краудсорсинг как институт электронной демократии: проблемы становления и развития. — *Власть*. № 6. С. 21-26.

Шапигузов С.М., Сиягин А.К. 2012. Краудсорсинг в госсекторе: инновация с расчетом на гражданское общество. — *Бюджет*. № 7. Доступ: <http://bujet.ru/magazine/2012/7/> (проверено 7.02.2016).

KAZAKOVA Noila Dokhieva, Dr.Sci.(Soc.), Professor of the Chair of Organizational and Personnel Work in the State Authorities, Institute of Management and Economics, Moscow Technological University (20 Stromynka St, Moscow, Russia, 107996; kazaknelli@yandex.ru)

DENISOVA Zhanna Aleksandrovna, Cand.Sci.(Soc.), Associate Professor of the Chair of Organizational and Personnel Work in the State Authorities, Institute of Management and Economics, Moscow Technological University (20 Stromynka St, Moscow, Russia, 107996; denisova@yandex.ru)

## TECHNOLOGY OF CROWDSOURCING IN THE GOVERNMENT REGIONAL MANAGEMENT

### (on example of the crowdsourcing projects of the Moscow government)

**Abstract.** The article analyzes the practice of application of technology of crowdsourcing by the government of Moscow for the development of important spheres of life-support and improvement of activity of social establishments of the capital by attraction of collective intelligence of its inhabitants. Personal experience of participation in the most mass project «Moscow Polyclinic» and the analysis of results of other projects, allowed authors revealing problems connected with some aspects of their organization, carrying out, leading and interpretation of results and identifying conditions for efficiency of its using in the state regional management.

**Keywords:** technology, crowdsourcing project of Moscow government, state regional management, power, management decision, e-democracy

---