

УДК 316.422

**ТЕХНОЛОГИИ КРАУДСОРСИНГА  
В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ***И.Р. Насыров, И.Л. Савельев***Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы совершенствования деятельности органов власти за счет внедрения современного механизма обратной связи – краудсорсинга. На основе анализа теоретического и фактического материала систематизируются проблемы краудсорсинга (мотивация, ресурсные ограничения, режимные ограничения, отсеечение информационного шума, аналитическая обработка предложений) и предлагаются пути их решения. Обсуждаемые меры по совершенствованию технологии краудсорсинга и привлечению общественно активной аудитории интернет-сообщества к взаимодействию с властью базируются на изучении опыта Татарстана.

**Ключевые слова:** краудсорсинг, обратная связь, эффективность управления, коммуникация, общественная экспертиза.

---

Российские федеральные и региональные органы власти, органы местного самоуправления начинают осваивать и внедрять в свою деятельность элементы краудсорсинга – современного способа взаимодействия с гражданами. Отметим, что международная практика создания подобных инструментов на базе информационно-коммуникационных технологий имеет уже более чем 10-летнюю историю. Один из первых проектов в области краудсорсинга – Innocentive – с 2001 г. сумел привлечь 250 тыс. человек практически из всех стран мира, которые участвовали в решении 1420 поставленных проблем. Внимание российских органов власти к этому эффективному методу взаимодействия с населением и экспертными сообществами связывают с инициативами Д.А. Медведева в сфере внедрения передовых информационных технологий в работу госаппарата. Здесь можно упомянуть общественную экспертизу федеральных законопроектов, электронный документооборот, а также активное использование социальных сетей государственными служащими высокого ранга.

Тем не менее само понятие *краудсорсинг* и принципы его использования органами власти требуют системного анализа на уровне экспертов и формализации в нормативно-правовых актах. В настоящее время внедрение краудсорсинга в деятельность органов власти осуществляется либо в рамках нескольких федеральных проектов, либо по инициативе отдельных регионов, уделяющих особое внимание развитию элементов электронного правительства. На наш взгляд, для успешного использования этой современной технологии необходимо четко определить значение и место краудсорсинга с точки зрения совершенствования

государственного управления [1], особенно в части построения взаимодействия органов власти с населением, оценить его достоинства и ограничения.

Публичное обращение органов власти к общественности по актуальным вопросам является широко известной практикой. В 1714 г. парламент Великобритании учредил премию за разработку надёжного способа определения географической долготы. Хотя сама премия была вручена создателю морского хронометра Джону Харрисону лишь спустя полвека, этот пример является одним из наиболее известных исторических прецедентов подобного рода. Публикация фотографий преступников, проведение конкурса на эмблему Олимпиады и, наконец, проведение референдумов – все это можно отнести к широко и давно используемым публичным инструментам власти для привлечения широких кругов населения или экспертов к решению тех или иных проблем.

В основе современных моделей краудсорсинга – использование информационно-коммуникационных технологий, реализация проектов на специализированных сайтах в сети Интернет. Это существенно расширяет охватываемый круг участников, повышает оперативность и результативность работы. Передача выполнения задачи, которая традиционно поручалась своему работнику или субподрядчику, широкому сообществу пользователей Интернета в форме открытого обращения становится, по сути, формой открытой инновации [2, с. 110–111]. Пожалуй, наиболее масштабным краудсорсинговым проектом можно назвать создание Википедии, содержащей более 12 млн статей, написанных добровольцами, в том числе свыше 850 тыс. статей на русском языке.

В зависимости от ожидаемого результата (поиск идей, исполнителей или получение готового продукта) выделяют три направления взаимодействия с открытым сетевым сообществом: краудсторминг, краудкастинг и краудпроизводство [3, с. 13]. Ещё одна, частично пересекающаяся с указанной, классификация краудсорсинга базируется на типах решаемых задач: маркетинг, инновации и общественное предприятие [4, с. 51].

При формализации понятия *краудсорсинг* некоторые исследователи предлагают исключать из сферы его применения социологические опросы, проводящиеся в форме выбора одной из фиксированных альтернатив, поскольку они изучают статистику стереотипов [5]. Развивая указанный подход, можно исключить из сферы, относимой к краудсорсингу, всевозможные опросы и референдумы, не предусматривающие свободную форму ответа. Заметим, что стандартный набор вопросов в анкете существенно упрощает автоматизацию обработки результатов опроса, ведь здесь предполагается количественный, а не содержательный анализ ответов, свойственный краудсорсингу.

Важной и достаточно популярной сферой использования краудсорсинга является общественное обсуждение законопроектов и иных управленческих решений, прорабатываемых органами власти. Подобная практика используется при подготовке федеральных законопроектов в России, причём обсуждение проводится не только в сети Интернет. Например, при обсуждении законопроекта о внесении изменений в Гражданский кодекс РФ использовались официальные и неофициальные площадки, Интернет, а для привлечения экспертного сообщества обсуждение выносилось на многочисленные конференции и семинары.

К наиболее известным примерам общественного обсуждения федеральных законопроектов в формате краудсорсинга относится обсуждение законов «О полиции», «Об образовании в Российской Федерации», «О любительском рыболовстве». В целях совершенствования законотворческой деятельности и обеспечения учета общественного мнения при подготовке федеральных законопроектов был подписан Указ Президента РФ № 167 от 9 февраля 2011 г. Указом определена процедура вынесения на общественное обсуждение проектов федеральных законов, затрагивающих основные направления государственной политики в области социально-экономического развития Российской Федерации. Причем для инициализации обсуждения необходимо отдельное решение президента, а для обсуждения законопроектов могут использоваться как официальные сайты органов власти, так и специально созданные сайты [6]. Отметим, что достаточно полный обзор и сравнительный анализ краудсорсинговых проектов приводится отечественными авторами (см. [5, 7–9]).

Высокая эффективность краудсорсинга подтверждается широким использованием его крупными бизнес-структурами. Например, Сбербанк России во главе с Г.О. Грефом в 2010 г. благодаря использованию идей собственных сотрудников получил 1 млрд рублей экономии, а в 2011 г. – уже в 7 раз больше. Причём в 2011 г. авторы самых креативных предложений получили 8.1 млн рублей в качестве вознаграждения, а номинантам и победителям конкурсов Сбербанк выплатил 15 млн рублей [4, с. 52].

При этом очевидно, что обращение к общественности не даёт гарантии получения приемлемого решения проблемы, хотя в ряде случаев существенно повышается вероятность его нахождения. Как и любая технология, краудсорсинг имеет свои недостатки и ограничения, которые необходимо учитывать.

Реализация краудсорсинговых проектов базируется на привлечении широкого круга участников обсуждения, которые должны затратить собственное время и приложить определенные усилия для участия в публичном обсуждении проблемы, генерации идей и предложений. В этой связи встает **задача мотивации** участников проекта. Традиционно используется несколько способов мотивации:

- личная заинтересованность в решении проблемы или ее большая социальная значимость, возможность получения доступа к ценной для пользователей информации;
- возможность самореализации, обнародования своих идей и замыслов, что представляет особый интерес для творческих и активных людей;
- материальное стимулирование.

Личная заинтересованность наиболее характерна для публичного обсуждения, инициированного органами власти. Здесь может быть и общественная экспертиза нормативно-правовых актов или проектов, планируемых к реализации при поддержке органов власти (например, планов по развитию территории, строительству парковок и т. п.). Российский опыт показывает большую активность граждан при обсуждении законопроектов, непосредственно затрагивающих их интересы (таких, например, как закон о рыболовстве), а также нормативно-правовых актов, направленных на борьбу с коррупцией и совершенствование деятельности госаппарата.

Опыт реализации краудсорсинговых проектов за рубежом даёт ещё один вид личной мотивации участников публичных инновационных проектов: упоминание наград, полученных за успешное решение поставленных проблем, является хорошим дополнением к личному резюме, способствует привлечению внимания потенциальных работодателей.

Интернет-проекты, направленные на укрепление взаимодействия органов власти с гражданами по вопросам регионального или городского развития и благоустройства, пользуются большой популярностью у населения, так как они представляют возможность участия в совершенствовании деятельности институтов власти, непосредственно затрагивающей интересы населения. Среди них можно выделить разнообразные формы обратной связи на портале Правительства Москвы ([mos.ru](http://mos.ru)), включающие общественное обсуждение программ городского развития, законопроектов, публичные ответы на вопросы граждан, а также поддерживаемые мэрией порталы «Дороги Москвы», «Наш город. Программа развития Москвы» и другие проекты. Интернет предоставляет новую возможность – открытый общественный контроль за деятельностью городских властей по решению имеющихся проблем, что существенно повышает ответственность чиновников.

Региональные власти также стремятся повышать эффективность своей работы, внедряя краудсорсинговые проекты. Новейшие инфокоммуникационные технологии внедряются в деятельность органов власти Республики Татарстан под патронажем Р.Н. Минниханова. Например, на портале услуг Республики Татарстан ([uslugi.tatarstan.ru](http://uslugi.tatarstan.ru)) весной 2012 г. появился сервис «Народный контроль», охватывающий свыше 20 направлений от экологии до исправления ошибок в названиях и надписях. Важной отличительной особенностью этого проекта является наличие Указа Президента Республики Татарстан «О государственной информационной системе Республики Татарстан “Народный контроль”» № УП-408 от 1 июня 2012 г., обязывающего практически все органы власти в республике реагировать на поступающие заявки. Отметим, что Татарстан стал одним из первых регионов России, где деятельность органов власти поставлена под открытый общественный контроль.

Наличие четко регламентированных прозрачных механизмов учета поступающих предложений в процессе взаимодействия органов власти с населением повышает доверие к новым элементам электронного правительства и способствует активности участников краудсорсинговых проектов, не предусматривающих материальных форм мотивации. По состоянию на середину июня 2012 г. в систему «Народный контроль» Республики Татарстан поступило свыше тысячи заявок, поддержанных 15 тысячами жителей республики.

Поощрение участия в краудсорсинговых проектах и открытых конкурсах является традиционной мерой стимулирования и особенно характерно для коммерческих проектов. Например, к маю 2012 г. в рамках проектов, реализованных на площадке Innocentive, было выплачено 35 млн долларов США в качестве вознаграждения.

Заметим, что в краудсорсинговых проектах доход от реализации полученных предложений зачастую многократно превышает сумму выплаченного авторского вознаграждения. Известно, что канадская компания «Coldcorp» выплатила приз

в 575 тыс. долларов за анализ данных геологической разведки, в результате которого получила информацию о расположении 110 месторождений золота на сумму более 3 млрд долларов [9, с. 44].

В процессе публичного поиска инноваций приходится предусматривать выделение ресурсов и определять методы для разрешения ещё одной важной проблемы, свойственной краудсорсингу: необходимости организации **аналитической обработки** большого количества поступающих **предложений**. Недооценка этой проблемы может привести к фактическому провалу проекта. Так было в сентябре 2007 г. при попытке правительства Новой Зеландии организовать в Сети обсуждение закона о полиции. Возможность размещения анонимных сообщений в сочетании с необходимостью соблюдения строгих требований закона о документообороте к процедуре обработки поступающих предложений уже через 2 недели привели к вынужденному прекращению работы сайта, поскольку члены проектной команды перестали справляться с модерированием массы комментариев от незарегистрированных пользователей. По мнению большинства экспертов, проект *NewZealandPoliceActReview* закончился неудачей [3, с. 14–15].

Оценивая опыт общественного обсуждения поправок в Гражданский кодекс, приведшего к поступлению тысяч замечаний и предложений, порой противоречивых, Д.А. Медведев подчеркивает: «Система “Открытое Правительство” должна включать в себя реально работающую структуру аккумуляции общественных инициатив в сфере правотворчества. Огромный поток информации, который сваливается на нас ежедневно, нужно качественно и своевременно обрабатывать, проверять, концентрировать предложения, облекать их в необходимую юридическую форму» [10].

Простое и эффективное решение проблемы идентификации участников общественного обсуждения, которое не только снижает «информационный шум», но и повышает ответственность авторов предложений, используется в системе «Народный контроль» официального портала Республики Татарстан (*tatarstan.ru*). Здесь подача гражданами обращений и комментариев осуществляется через личный кабинет, хранящий персональные данные пользователей, необходимые для получения электронных услуг органов власти.

Основой успеха проектов, направленных на повышение эффективности и качества работы органов власти за счет внедрения новых информационно-коммуникационных технологий обратной связи с гражданами, коммерческими и общественными организациями, является обеспечение гарантированной и публичной реакции органов власти на поступающие предложения. Для обращений, не имеющих конкретного адресата, наиболее очевидным решением является их предварительное рассмотрение модератором и регистрация в системе документооборота органа власти, курирующего затрагиваемые вопросы. Подобным образом организована регистрация обращений и предложений граждан в системе «Народный контроль» Республики Татарстан. Если же обращение имеет конкретный адрес (организацию или должностное лицо), то оно подпадает под действие Федерального закона № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [11].

Здесь следует обратить внимание ещё на одну проблему. Существующие примеры многочисленных **формальных отписок** в ответ на обращения граждан не просто снижают доверие к органам власти, но и фактически дискредитируют этот принципиально важный механизм обратной связи. Причём, учитывая личный характер переписки и действующие ограничения по защите персональной информации (Федеральный закон «О персональных данных» № 152-ФЗ [12]), достаточно трудно предложить действенную схему по исключению подобных отписок.

Публичность диалога при краудсорсинге или на электронных площадках, созданных для взаимодействия граждан и организаций с органами власти (например, на упоминавшихся выше интернет-порталах, разработанных при поддержке мэрии Москвы или органов власти Татарстана), становится весьма ощутимым стимулом для принятия реальных мер по вопросам, поднимаемым гражданами. Уровень внедрения информационно-коммуникационных технологий в деятельность органов власти позволяет интегрировать подобные сервисы с системами электронного документооборота, что способствует оперативности реагирования и организации четкого внутриведомственного контроля за ответами на обращения граждан.

Существуют также **ресурсные ограничения** возможности реагирования органов власти на заявки и предложения граждан. Это связано с бюджетным планированием и иными ресурсами, необходимыми для реализации поступающих обращений. Однако широкая общественная поддержка при участии СМИ может способствовать коррекции существующих планов и скорейшему решению проблемы.

Анализируя опыт развития многочисленных сайтов, собирающих замечания и предложения по совершенствованию работы органов власти, социально-экономическому развитию, благоустройству территорий, можно утверждать, что принятие оперативных и действенных мер в ответ на обращения пользователей, определяемое прямой поддержкой этих проектов органами власти, является единственной гарантией их успеха и длительного активного существования. В Интернете легко найти множество примеров площадок (сайтов), собиравших на первых порах многочисленные обращения и комментарии по тем или иным актуальным проблемам. Но когда пользователи понимали, что организаторы проекта не могут обеспечить реальное решение затрагиваемых вопросов, интерес к сайту угасал.

Для реализации разовых проектов или на начальных этапах внедрения инструментов публичного обсуждения не обязательно создавать собственные интернет-площадки. Проще и эффективнее обратиться к профессиональным посредникам в краудсорсинге – «брокерам знаний». Посреднические компании используют отработанные технологии организации и мотивации публичного обсуждения, формирования базы знаний, оценки и ранжирования поступающих предложений.

Для построения взаимодействия с максимально широкой аудиторией прорабатываются специальные технологии **отсечения информационного или социального шума**, порождаемого массой идей и комментариев, поступающих

от краудсорсеров. Подчёркивая сложность используемых алгоритмов, А.А. Ослон называет фильтрацию идей своего рода новой математикой [5].

Краудсорсинговые проекты нередко критикуют за **недостаток системности**, являющийся следствием апелляции к практически неорганизованной и необязательной массе исполнителей. Однако и здесь существуют возможности внедрения специальных методик для достижения поставленных целей, разрешения конфликтов между членами сообщества. Например, при общественном обсуждении закона «Об образовании», проводившемся на специально разработанной интернет-площадке при поддержке компании WikiVote! и фонда «Общественное мнение», были реализованы дополнительные меры, направленные на коллективное конструирование статей закона и создание единого финального документа. Участникам была предоставлена возможность создавать свои персональные варианты небольших смысловых блоков, из которых собираются статьи, главы и весь текст закона. Персонализированные блоки обсуждались и оценивались на сайте и на основании этих оценок встраивались в финальный вариант доработанного проекта закона [3, с. 15].

На наш взгляд, целесообразно также использовать этапы «закрытого обсуждения», когда участник проекта взаимодействует только с модераторами. Не видя идей других авторов и не ориентируясь на чужие подходы, он получает возможность сгенерировать неожиданные и даже на первый взгляд парадоксальные предложения, которые могут оказаться наиболее востребованными для решения поставленной задачи.

Определённые проблемы вызывает **вопрос об авторских правах** на создаваемую интеллектуальную собственность. Для его урегулирования «брокеры знаний» заранее согласовывают сопутствующие правовые вопросы как с организацией-заказчиком, так и с участниками конкурса инноваций.

Признанием целесообразности привлечения профессиональных посредников стало обращение Сбербанка РФ к информационным брокерам в лице WikiVote! и фонда «Общественное мнение» для подготовки доклада «Сбербанк – 21 – Будущее». Обсуждение проводилось на площадке sber21.fom.ru.

В первую очередь подобные универсальные подходы, разработанные информационными брокерами, востребованы в маркетинге и социально-ориентированных проектах. Решение узкоспециализированных инновационных проблем требует ориентации на экспертов в соответствующих областях, и, конечно же, существуют объективные ограничения области применения краудсорсинга. Очевидно, что даже самая многочисленная армия непрофессионалов не в состоянии провести расчёт сложной архитектурной конструкции или спроектировать самолет. Хотя проведение публичного конкурса в данных областях среди профессионалов вполне возможно.

В качестве способа преодоления **низкого уровня профессионализма**, отсутствия гарантий и обязательств со стороны участников краудсорсинговых проектов можно использовать обращение к экспертным сетям, или ноосорсинг (по определению Б.Б. Славина) [13, с. 60]. Ноосорсинг предоставляет механизмы подбора исполнителей проекта из состава экспертного сообщества, отвечающих заявленным требованиям для выполнения конкретного объема работ в установленные сроки на возмездной основе. В данном случае механизм краудсорсинга

включается на этапе выбора исполнителей (краудкастинг). Это напоминает, в частности, работу с открытыми фотобанками как площадками для продажи работ, являющуюся, по оценке Е. Преображенской, единственным видом краудсорсинга, который широко используется в России [8, с. 49].

Обращение к социальным сетям как к одной из самых динамичных информационных систем, создаваемых в настоящее время [14, с. 125], в процессе краудсорсинга дает ряд дополнительных преимуществ. Социальные сети предоставляют возможности максимально быстрого распространения информации, позволяют более четко идентифицировать участников обсуждения и делать на этой основе дополнительные выводы. Например, на основе локализации географического месторасположения авторов предложений можно определять целевые группы потребителей товаров в отдельных регионах [2, с. 114].

Отметим также наличие **режимного ограничения** области применения краудсорсинга, непосредственно связанное с публичностью обсуждения как его неотъемлемой частью. Это исключает вопросы, имеющие коммерческую или государственную тайну, предусматривающие работу с информацией закрытого характера. Например, заблаговременное обнародование планов по выводу новой продукции на рынок и обсуждение ее потребительских качеств не всегда будет способствовать коммерческому успеху на рынке, поскольку может привести к ответным действиям со стороны конкурирующих производителей.

Рассматривая проблемы краудсорсинга и функционирования публичных инструментов обратной связи органов власти с населением, коммерческими и общественными организациями, следует обратить внимание на необходимость **использования четкой терминологии**. Интернет-площадка, поддерживаемая органом власти, предназначенная для получения заявок и жалоб граждан на выполнение тех или иных работ, даже при применении публичных механизмов контроля за ответами является формой предоставления услуг органом власти в электронном виде. Называть это краудсорсинговым проектом некорректно. Например, мэрия Казани запустила в начале 2012 г. сервис «Открытая Казань» ([open.kzn.ru](http://open.kzn.ru)), вполне обоснованно позиционируя его как «помощника» для удобного и быстрого решения вопросов в сфере ЖКХ. К началу июня 2012 г. в систему поступило более 46 тыс. заявок от граждан, из которых по 44 тыс. были приняты решения. Этот сервис, ориентированный на совершенствование деятельности по оказанию услуг в сфере ЖКХ, при всей высокотехнологичной и публичной форме его реализации должен квалифицироваться как электронная услуга. Если же дополнить его механизмами оценки эффективности работы обслуживающих компаний, сбором и анализом предложений по совершенствованию их деятельности, то это уже будут шаги в направлении краудсорсинга.

Популярность электронных услуг у населения и активность участников обсуждения на интернет-площадках имеют еще одно простое, но очень весомое обоснование – удобство участия. Гораздо проще мотивировать людей на общественно полезную деятельность, для осуществления которой им не надо выходить из дома или покидать место у компьютера, не надо проходить сложных процедур подачи заявки или жалобы, если можно сделать это несколькими простыми действиями с мобильного устройства. Все это стимулирует смещение интернет-активности в реальный сектор общественной жизни.



В основе краудсорсинга лежит развитие систем, основанных на концепции Веб 2.0, ключевой принцип которой таков: чем больше людей использует сервис, тем он становится (автоматически) лучше [15]. По мнению многих экспертов, это создаёт эффективную альтернативу иерархическим конструкциям управления, позволяет ей соответствовать новым вызовам. В связи с этим ставится задача перехода от представительной демократии к прямой Демократии 2.0, реализующей возможности современной коммуникации для выстраивания общественных механизмов обратной связи. Следующий шаг – реализация концепции «Электронное правительство 2.0», которая предполагает повышение социальной активности всех ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной [7, с. 114].

Политики в России и за рубежом, понимая необходимость реагирования на сформировавшийся в последние годы в мире общественный запрос на эффективную и максимально открытую власть, ставят задачи обеспечения ее информационной прозрачности, общественного участия и сотрудничества. Этой тематике была посвящена одна из первых директив Барака Обамы, когда он пришёл в Белый дом [5], схожие задачи ставятся и в России – достаточно упомянуть формирование системы «Открытого правительства».

Активное внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в деятельность органов власти становится одним из ключевых направлений повышения эффективности их работы. В настоящее время предпринимаются попытки создания специализированных социальных сетей для повышения качества интеллектуального обеспечения управленческих решений. На федеральном уровне можно отметить запуск в июне 2012 г. социальной сети на базе уже существующего портала «Россиябездураков.рф» для расширения инструментария, используемого Открытым правительством. Мы полагаем, что подобные технологии взаимодействия с активной аудиторией сети Интернет хорошо вписываются в работу и таких органов, как Общественная палата, на федеральном и региональном уровнях.

Молодежные и общественно-политические организации также должны учитывать сложившиеся социальные модели поведения молодежи, не представляющей себя без общения в Сети, и ориентироваться на самые передовые технологии коммуникации. Одной из возможных базовых площадок для создания и внедрения инновационных методов социального взаимодействия могут стать федеральные университеты, соединяющие высокопрофессиональных специалистов и инициативную молодежь. Например, Казанский (Приволжский) федеральный университет, имея прекрасные традиции в области математики и информатики, объединил в своих стенах студентов, обучающихся по широкому спектру общественных наук, составляющих потенциальную базу нового поколения политических лидеров. Масштабные общественные проекты с использованием популярных в молодежной среде сетевых площадок помогут выявить молодые таланты, отвечающие запросам времени. При этом необходимо использовать все разнообразие методов мотивации и поощрения участников коллективной интеллектуальной деятельности. В частности, можно организовать регулярные встречи авторов наиболее интересных предложений с руководством профильных органов власти, формируя тем самым предпосылки для создания

системы «социальных лифтов». Предлагаемые меры позволят направить активность молодых в русло конструктивного взаимодействия с властью, представляющего взаимный интерес.

### Summary

*I.R. Nasyrov, I.L. Savelev. Crowdsourcing Technologies in Public Administration.*

The article deals with the improvement of government activities by the introduction of an advanced feedback mechanism of crowdsourcing. The problems of crowdsourcing (such as motivation, resource constraints, openness constraints, information noise elimination, and analytical processing of proposals) are classified on the basis of analysis of theoretical and factual material; approaches to their solution are proposed. The suggested measures to improve crowdsourcing technologies and to engage social-minded members of the Internet community in the interaction with the government are based on the study of the Tatarstan experience.

**Key words:** crowdsourcing, feedback, management efficiency, communication, public examination.

### Литература

1. *Насыров И.Р.* Эффективность государственного управления в условиях политической модернизации // Казан. федералист. – 2011. – № 3 (29). – С. 5–21.
2. *Пурдехнад Дж.* Открытые инновации и социальные сети // Проблемы управления в социальных системах. – 2010. – Т. 2, вып. 3. – С. 110–115.
3. *Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б.* Использование технологий краудсорсинга в законотворческой деятельности // Бизнес-информатика. – 2011. – № 2 (16). – С. 12–19.
4. *Мусорина В.* Коллективный разум // Прямые инвестиции. – 2011. – № 11 (115). – С. 50–53.
5. *Ослон А.А.* Апология умной толпы // НГ-сценарии (приложение к Независ. газ.). – 2012. – 28 февр. – URL: [http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9\\_apologia.html](http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html), свободный.
6. Об общественном обсуждении проектов федеральных конституционных законов и федеральных законов: указ Президента РФ от 9 февр. 2011 г. № 167 // СЗ РФ. – 2011. – № 7. – Ст. 939.
7. *Пономарев С.В.* Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Политология. – 2011. – № 3. – С. 107–121.
8. *Преображенская Е.* Подряд для всех подряд // Коммерсантъ Деньги. – 2011. – № 45 (852). – С. 46–49.
9. *Румянцева И.В.* Краудсорсинг и социальное развитие общества // Социальная политика и социальное партнерство. – 2009. – № 8. – С. 43–45.
10. *Медведев Д.А.* Выступление на Петербургском международном юридическом форуме на тему «Правовая политика в XXI веке: новые вызовы права в глобальном мире» 17 мая 2012 г. // Сайт Председателя Правительства РФ. – URL: <http://government.ru/docs/18984/>, свободный.
11. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ // СЗ РФ. – 2006. – № 19. – Ст. 2060.
12. О персональных данных: федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ // СЗ РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 3451.

13. *Славин Б.Б.* От краудсорсинга к ноосорсингу // Открытые системы. СУБД. – 2012. – № 1. – С. 60–62.
14. *Ульянова А.И.* Социальные сети как инструмент управления // Вестн. Казан. техн. ун-та. – 2010. – № 8. – С. 125–128.
15. *О'Рейли Т.* Что такое Веб 2.0 // Компьютерра. – 2005. – № 37. – URL: <http://offline.computerra.ru/2005/609/233483/>, свободный.

Поступила в редакцию  
26.06.12

---

**Насыров Ильдар Рустамбекович** – доктор политических наук, заведующий отделом координации деятельности официального портала Республики Татарстан Информационно-аналитического управления Президента Республики Татарстан, г. Казань.

E-mail: [Ildar.Nasyrov@tatar.ru](mailto:Ildar.Nasyrov@tatar.ru)

**Савельев Игорь Леонидович** – кандидат социологических наук, начальник Управления государственного протокола Президента Республики Татарстан, г. Казань.

E-mail: [Igor.Savelev@tatar.ru](mailto:Igor.Savelev@tatar.ru)