

# Краудсорсинг в муниципальном управлении — современные механизмы инновационного развития и регулирования

В.Э. Комов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

## АННОТАЦИЯ

В современном мире совершенствование механизмов инновационного развития и регулирования краудсорсинговой деятельности становится ключевым фактором роста. Инновации выступают главным двигателем экономического роста, способствуя появлению новых отраслей и повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Для их поддержки используются венчурное финансирование и косвенное государственное стимулирование, включающее налоговые льготы для компаний, проводящих НИОКР, ускоренную амортизацию оборудования и налоговый кредит. Краудсорсинг — передача задач через интернет без заключения трудового договора — становится одной из самых динамичных форм занятости. Эта деятельность регулируется нормами гражданского права, что создает риски для исполнителей и заказчиков в вопросах конфиденциальности, авторских прав и социальных гарантий. Совершенствование регулирования краудсорсинга должно обеспечить правовую защищенность участников. Эффективная инновационная политика в сочетании с адекватным правовым регулированием краудсорсинга создает условия для технологических прорывов и устойчивого экономического роста. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью инноваций и краудсорсинга в развитии муниципальных образований в условиях экономики знаний. В современных условиях краудсорсинг становится ключевым инструментом партисипативного управления, позволяющим эффективно задействовать интеллектуальный потенциал местного сообщества при ограниченных ресурсах. **Цель исследования** заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления инновационным развитием муниципального образования посредством создания краудсорсинговых онлайн-платформ. **Теоретическая база** исследования охватывает концепции инновационного развития территорий, модели краудсорсинга и его применения в муниципальном управлении, а также методологию построения систем управления инновационным развитием. **Методология исследования** основана на процессном подходе к управлению инновационным развитием, включающем формирование инновационного потенциала, разработку риск-ориентированной стратегии и мониторинг эффективности. Основные **результаты исследования** демонстрируют, что внедрение краудсорсинга в муниципальное управление обеспечивает: повышение эффективности управленческих решений; рост доверия населения к власти; оптимизацию бюджетных расходов; ускорение процессов решения локальных проблем. **Научная новизна** заключается в разработке комплексной модели управления инновационным развитием муниципального образования с использованием краудсорсинговых технологий, включающей механизмы генерации, реализации и оценки инновационных проектов при участии местного сообщества. **Практическая значимость** работы состоит в формировании конкретных рекомендаций по созданию и функционированию краудсорсинговых платформ, способствующих активизации инновационного потенциала территорий и повышению качества муниципального управления. **Ключевые слова:** регулирование краудсорсинга; платформенная занятость; трудовое право; венчурный капитал; инновации; инновационные проекты; муниципальная деятельность

**Для цитирования:** Комов В.Э. Краудсорсинг в муниципальном управлении — современные механизмы инновационного развития и регулирования. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2026;16(2):110-119. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-2-110-119

# Crowdsourcing in Municipal Government — Modern Mechanisms of Innovative Development and Regulation

V.E. Komov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

In the modern world, improving the mechanisms of innovative development and regulation of crowdsourcing activities is becoming a key growth factor. Innovation is the main engine of economic growth, contributing to the emergence of new

industries and increasing the competitiveness of business entities. Venture capital financing and indirect government incentives are used to support them, including tax incentives for R&D companies, accelerated depreciation of equipment, and a tax credit. Crowdsourcing – the transfer of tasks over the Internet without entering into an employment contract, is becoming one of the most dynamic forms of employment. This activity is regulated by the norms of civil law, which creates risks for performers and customers in matters of confidentiality, copyright and social guarantees. Improving the regulation of crowdsourcing should ensure the legal protection of participants. Effective innovation policy combined with adequate legal regulation of crowdsourcing creates conditions for technological breakthroughs and sustainable economic growth. The relevance of the research is due to the increasing role of innovation and crowdsourcing in the development of municipalities in the knowledge economy. In modern conditions, crowdsourcing is becoming a key tool for participatory management, which makes it possible to effectively use the intellectual potential of the local community with limited resources. The purpose of the study is to develop practical recommendations for improving the management of innovative development of municipal education through the creation of crowdsourcing online platforms. The theoretical basis of the research covers the concepts of innovative development of territories, models of crowdsourcing and its application in municipal management, as well as the methodology for building innovative development management systems. The research methodology is based on a process-based approach to innovation development management, including the formation of innovation potential, the development of a risk-based strategy and performance monitoring. The main results of the study demonstrate that the introduction of crowdsourcing in municipal government provides: increased efficiency of management decisions, increased public confidence in government, optimization of budget expenditures and acceleration of processes for solving local problems. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model for managing the innovative development of a municipality using crowdsourcing technologies, including mechanisms for generating, implementing and evaluating innovative projects with the participation of the local community. The practical significance of the work lies in the formation of specific recommendations for the creation and operation of crowdsourcing platforms that enhance the innovation potential of territories and improve the quality of municipal government.

**Keywords:** regulation of crowdsourcing; platform employment; labor law; venture capital; innovation; innovative projects; municipal activities

**For citation:** Komov V.E. Crowdsourcing in municipal government – modern mechanisms of innovative development and regulation. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2026;16(2):110-119. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-2-110-119

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях цифровизации и развития экономики знаний особую значимость приобретает краудсорсинг как инструмент инновационного развития муниципального управления. Переход к вовлечению населения в процессы управления с использованием информационно-коммуникационных технологий открывает новые возможности для повышения эффективности муниципального управления, оптимизации бюджетных расходов и ускорения принятия решений.

**Цель исследования** – разработать практические рекомендации по совершенствованию управления инновационным развитием муниципального образования посредством создания и внедрения краудсорсинговых онлайн-платформ. Объектом исследования выступает процесс инновационного развития муниципального образования. Предметом исследования являются механизмы и инструменты использования краудсорсинга в системе муниципального управления.

**Методологическая основа.** Исследование базируется на комплексном подходе к анализу краудсорсинга как инструмента инновационного развития. Подход включает теоретический анализ сущности и особенностей краудсорсинга; изучение форм и моделей его внедрения в муниципальное управление; оценку преимуществ и потенциальных рисков; разработку механизмов регулирования и поддержки.

**Структура исследования** включает анализ теоретических основ краудсорсинга; рассмотрение практических аспектов его применения в муниципальном управлении; разработку рекомендаций по совершенствованию системы управления инновационным развитием с использованием краудсорсинговых технологий.

Особое внимание уделяется вопросам правового регулирования и обеспечения эффективности внедрения краудсорсинговых механизмов.

## СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ КРАУДСОРСИНГА

В условиях становления экономики знаний способность к генерации и внедрению инноваций становится критически важным фактором конкурентоспособности и устойчивого роста не только для государств и корпораций, но и на местном уровне. Инновацию следует рассматривать как овестьвленный результат интеллектуальной деятельности, получивший форму нового либо усовершенствованного продукта, технологии или организационного решения. Ее практическое применение запускает цепную реакцию позитивных изменений – мультипликативный экономический, социальный и экологический эффект, ведущий к повышению уровня и качества жизни граждан. Следовательно, инновационный процесс является фундаментом техно-

логического развития и основой для укрепления стратегических позиций в глобальном масштабе.

Краудсорсинг представляет собой современную модель решения задач и совместного создания ценностей, основанную на использовании коллективного интеллекта и творческого потенциала широких масс людей. В контексте муниципального управления он становится инструментом партисипативного управления, который трансформирует традиционные отношения между властью и гражданами, делая процесс принятия решений более открытым, прозрачным и легитимным. Актуальность темы обусловлена растущими потребностями в инновационном развитии территорий в условиях ограниченных ресурсов, где краудсорсинг позволяет эффективно задействовать знания, опыт и идеи местного сообщества.

Понятие «краудсорсинг» определяется как бизнес-модель выполнения задач, которые традиционно возлагались на штатных сотрудников, путем их размещения на открытых интернет-площадках для исполнения неопределенной группой людей. В настоящее время для большинства работников платформенная занятость стала единственным источником дохода, что подчеркивает ее значимость. Эта практика предлагает бизнесу существенные преимущества.

Во-первых, экономическая эффективность обеспечивает более низкие затраты, быструю реализацию проектов и доступ к талантам со всего мира. Во-вторых, гибкость и масштабируемость позволяют компаниям легко наращивать объемы работ и привлекать специалистов с узкими навыками для решения конкретных задач без расширения штата.

В отличие от аутсорсинга, краудсорсинг характеризуется сочетанием восходящего открытого креативного процесса и нисходящего процесса целеполагания. Его становление стало возможным благодаря эпохе активной цифровизации, обеспечившей технологии для глобальной коммуникации и сотрудничества. В муниципальном управлении эта модель эволюционировала от простых форм сбора жалоб и предложений к сложным, зрелым проектам, предполагающим совместное создание и реализацию городских проектов.

### ФОРМЫ И МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ КРАУДСОРСИНГА В МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Внедрение краудсорсинга на муниципальном уровне осуществляется через различные форматы и цифровые платформы, которые можно классифицировать на несколько основных моделей.

1. Массовое сотрудничество и коллективный интеллект реализуется через вовлечение большого

числа граждан в поиск и предложение решений по актуальным проблемам городской среды. Технические платформы используются для сбора и анализа информации от жителей, что помогает определять приоритетные направления развития территории.

2. Электронные петиции и краудвотинг представляют собой облегченный формат, позволяющий гражданам подавать предложения и голосовать за них. При наборе необходимого количества голосов инициатива передается на рассмотрение органов власти.

3. Модель участия в контроле («Наблюдение 2.0») предполагает, что жители с помощью мобильных приложений или специализированных порталов фиксируют проблемы городской инфраструктуры (например, выбоины на дорогах, неисправное освещение) с привязкой к карте, выступая помощниками муниципальных технических инспекций.

4. Соучаствующее проектирование и планирование — наиболее зрелая модель, включающая полный цикл участия — от генерации идей до их совместной доработки и отбора. Примером является составление бюджета на основе широкого участия, когда жители напрямую участвуют в распределении части муниципального бюджета.

### ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА

Использование краудсорсинга открывает значительные возможности для муниципалитетов. К ключевым преимуществам относятся:

Во-первых, повышение эффективности и инновационности решений за счет привлечения разнообразного опыта и знаний горожан, что позволяет находить нестандартные и более точные решения локальных проблем.

Во-вторых, рост доверия и легитимности власти благодаря открытому диалогу и учету мнения граждан, что способствует укреплению доверия к муниципальным органам и повышает общественную поддержку их действий.

В-третьих, оптимизация расходов, связанная с тем, что краудсорсинг позволяет снизить затраты на дорогостоящие исследования и разработки, получая ценную информацию и идеи напрямую от сообщества.

В-четвертых, ускорение процессов решения проблем, объясняемое одновременным вовлечением множества участников с различными компетенциями, что позволяет быстрее идентифицировать жизнеспособные решения.

Таким образом, краудсорсинг представляет собой не просто технологический инструмент, а социальную

инновацию, способную трансформировать систему муниципального управления. Его успешная интеграция требует от органов власти не только внедрения цифровых платформ, но и **формирования** культуры совместного творчества граждан, перехода к модели открытого и прозрачного управления, ориентированного на реальные потребности и потенциал местного сообщества.

### ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Инновационное развитие представляет собой непрерывный цикл структурных изменений, источником которых выступают достижения науки и техники. Этот процесс формирует адаптационный потенциал территории, позволяя ей эффективно отвечать на вызовы времени и удовлетворять растущие общественные запросы.

Применительно к муниципальному уровню инновационное развитие можно определить как целостную стратегию, задающую целевые ориентиры и принципы пространственной организации производительных сил для достижения долгосрочных целей. Это не разрозненные улучшения, а глубокая трансформация всей социально-экономической системы муниципалитета. Инновационная модернизация управленческих, производственных и инфраструктурных процессов становится ключевым условием устойчивости, конкурентоспособности и процветания территории [1].

Арсенал средств муниципальной инновационной политики позволяет не только стимулировать

экономический рост, но и оказывать целенаправленное влияние на формирование местных сообществ, выявлять источники внутренней напряженности и разрабатывать превентивные меры для их устранения.

Субъектное поле инновационного развития муниципального образования отличается разнообразием и включает широкий круг стейкхолдеров, структура которых отражена на *рисунке*.

Инновационная политика муниципального образования фокусируется на решении следующих задач:

- стимулировать перевод результатов научных изысканий и технических разработок в коммерчески успешные продукты и услуги, соответствующие стратегическим приоритетам развития территорий;
- усилить производственные, интеллектуальные и финансовые ресурсы на наиболее перспективных направлениях с высокой степенью зрелости инновационных проектов;
- наращивать научно-производственный потенциал муниципалитета, ориентированного на создание высокотехнологичной и наукоемкой продукции с высокой добавленной стоимостью;
- повышать эффективность эксплуатации научно-технических, кадровых и производственных активов;
- продвигать и внедрять экологически безопасные и ресурсосберегающие технологии;
- поддерживать непрерывность системы образования и профессионального роста специалистов для инновационного сектора;

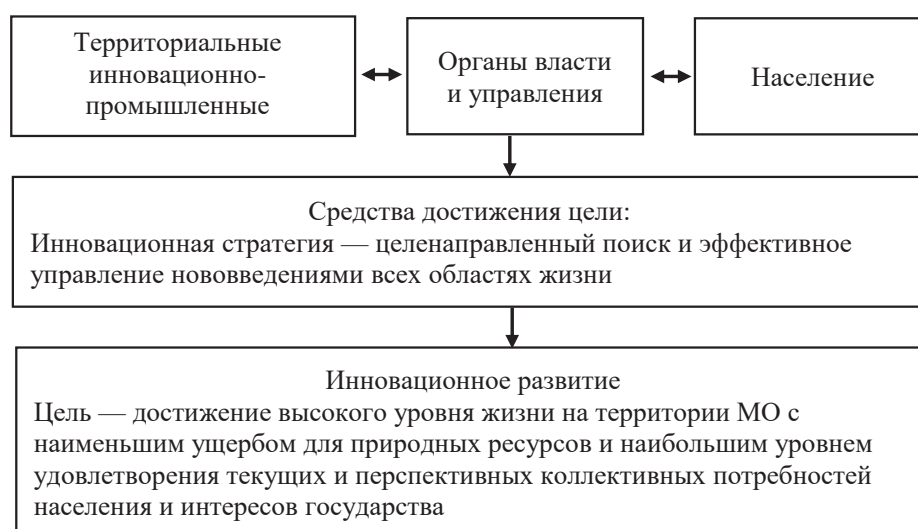


Рис. / Fig. Цели и участники инновационного развития муниципального образования / Goals and participants of innovative development of municipal education

Источник / Source: составлено автором / Complied by the author.

- создавать и поддерживать специализированные центры, вовлекающие молодежь в технологическое предпринимательство;
- воспитывать в общественном сознании культуру инноваций с использованием современных медиа-каналов;
- увеличивать количество высокопроизводительных рабочих мест в перспективных отраслях;
- укреплять партнерские связи с другими муниципалитетами и регионами;
- гарантировать паритет прав и обязанностей для всех участников инновационного процесса.

На развитие муниципального образования значительное влияние оказывают, с одной стороны, состояние обеспечивающей инфраструктуры, а с другой — объем и качество инвестиционного, кадрового и природно-ресурсного потенциала, которые при грамотном управлении могут быть активизированы для осуществления прорывных изменений [2].

В качестве методологической основы для построения комплексной системы управления инновационным развитием целесообразно применение процессного подхода, адаптированного к специфике местного самоуправления. Данная модель предполагает выполнение комплекса управленческих функций на последовательных этапах инновационного цикла:

*формирование потенциала и инфраструктурной базы → разработка и внедрение риск ориентированной стратегии → мониторинг и финальная оценка эффективности.*

На этапе формирования потенциала и инфраструктуры управления инновационным развитием большую роль играет функция генерации инноваций, направленная на создание задела для последующей стратегической работы. Ее итог: производство прорывных (радикально новые решения, определяющие вектор научно-технического прогресса) и адаптационных (модернизация существующих наработок и внедрение лучших практик) инноваций.

Реализация инфраструктурно-организационной функции, нацеленной на создание устойчивой экосистемы для инноваций, выражается в формировании разветвленной сети специализированных институтов: научно-исследовательских центров, венчурных фондов, ресурсных центров, проектных офисов и консалтинговых агентств. Здесь важно внедрение современных систем проектного менеджмента, электронного документооборота и дистанционных образовательных платформ [3].

Стратегико-антикризисная функция, обеспечивающая конвертацию накопленного потенциала в измеримые социально-экономические результаты,

актуальна на этапе формирования риск-ориентированной стратегии и ее реализации. Ее отличительная черта — проактивная работа с рисками. Стратегия разрабатывается в проектном формате, что позволяет на стадии предварительного анализа выявлять потенциальные угрозы и подготавливать сценарии реагирования (избежание, передача партнерам, снижение вероятности или принятие риска).

Также на данном этапе важны функции: инструментально-внедренческая — реализация через применение современных управленческих методик, расширяющих арсенал стратегических решений (проектов по созданию технополисов, инновационных кластеров, акселераторов и центров коммерциализации технологий); коммуникационного обеспечения — выстраивание эффективных каналов обмена знаниями и информацией между всеми агентами инновационной экосистемы (дискуссии на профильных мероприятиях любого формата).

На третьем этапе мониторинга и оценки комплексной системы управления муниципальным инновационным развитием важны: контрольно-аналитическая функция (обратная связь) — отслеживание прогресса в достижении целевых показателей — формирует информационную основу для оперативной корректировки курса; интеграционно-оценочная функция (комплексное измерение достигнутых стратегических результатов и определение их ценности с применением системы критериев и KPI, нередко основанное на методологии BSC (сбалансированная система показателей)) позволяет оценить состояние инновационного потенциала, уровень инновационной активности, динамику инвестиций в НИОКР и развитие человеческого капитала [4].

Можно сделать вывод, что управление инновационным развитием муниципальных образований — это многоуровневый и системный процесс координационного воздействия со стороны органов местной власти на инновационную среду. Главная задача — актуализация конкурентных преимуществ муниципальной экономики, достижение устойчивого роста и повышение благосостояния населения через согласование интересов всех субъектов единой инновационной экосистемы территории.

### МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Управление инновациями на муниципальном уровне — это не просто исполнение предписаний, а скорее создание живой, дышащей экосистемы для роста. Такой подход требует не жесткого каркаса

догм, а гибкого «ДНК» — набора фундаментальных принципов, которые определяют и тактику, и долгосрочную стратегию. Эта стратегия должна быть подобна дереву: устойчива в своих корнях (базовых ценностях), но гибка в ветвях, чтобы гнуться под ветрами меняющейся экономической и политической погоды.

В основе этого «ДНК» лежат два ключевых гена: принцип актуальности, когда инновация — не самоцель, а ответ на конкретную «боль» территории. Это лекарство, а не витамин. Второй ключевой принцип — принцип системности. Принцип системности — это в каком-то смысле синергетический реактор, где отдельные проекты, запускаясь в правильной последовательности, порождают цепную реакцию дополнительного эффекта, многократно увеличивая итоговый результат.

Но принципы без инструментов — лишь философия. Методы управления инновациями — это проверенный арсенал способов превратить идею в рабочий прототип, а прототип — в реальный эффект. Их источником может быть как стерильная лаборатория научного поиска, так и «творческий хаос» практического опыта.

Инновационный муниципалитет может быть представлен в виде трехуровневой модели, имеющей вид пирамиды инновационного развития, где каждый уровень — основа для следующего. Фундаментом данной модели выступают принципы честной игры: легитимность, прозрачность, опора на данные, ответственность и партнерство. Каркасом модели выступают принципы развития: единое видение будущего, гибкость решений, системный подход и безусловный приоритет инновациям. Своеобразной крышей модели являются принципы действия: непрерывное совершенствование, учет местной специфики, кооперация и точечная концентрация ресурсов [5].

Чтобы эта пирамида стала жизнеспособной, необходима реализация семи «программ обустройства»:

1. Создание питательной среды — формирование климата, где инновации не выживают, а процветают.

2. Выращивание талантов — перезапуск образовательной системы с акцентом на предпринимательскую смекалку и культуру риска.

3. Запуск «инновационного конвейера» — стимуляция как действующих предприятий, так и создания новых венчурных компаний.

4. Широкий фронт работ — диверсификация инноваций в экономику и социальную сферу.

5. Модернизация «фабрики идей» — перезагрузка сектора НИОКР, ориентируя его на реальные технологические вызовы.

6. Строительство инфраструктуры — создание как физических объектов (коворкинги, технопарки), так и финансовых лифтов (венчурные фонды, гранты).

7. Запуск финансового механизма — создание такого инструмента, который, как умный дирижер, сводит вместе бюджеты, частные инвестиции, кредиты и венчурный капитал, управляя ими с помощью налоговых стимулов и льгот.

На эту конструкцию воздействуют две системы факторов: ближний круг (микросреда) через прямые контакты. В данный круг входят жители, поставщики, конкуренты, местные институты. Вторая система факторов представлена так называемым дальним кругом (макросредой) — глобальными трендами в виде госполитики, мировой конъюнктуры, законов, научных прорывов и демографии [6].

### **СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ИНСТРУМЕНТЫ, ПОДДЕРЖКА И УПРАВЛЕНИЕ**

В последнее время в распоряжении муниципальной команды появился целый набор «умных» инструментов — от аутсорсинга и бережливого управления до краудсорсинга и проектного менеджмента. Их внедрение — не дань моде, а точечный выбор, основанный на оценке местных возможностей и болевых точек.

Успех всей этой системы муниципальных инноваций зависит от слаженной работы шести «служб обеспечения»: правовой (развитие гибкого законодательства для развития государственно-частного партнерства — ГЧП), институциональной (штаб инноваций — профильных департаментов), кадровой (политика мотивации и выявление готовности к риску), стимулирующей (поощрение за смелые эксперименты), методологической (внедрение культуры, где новое — это не угроза, а возможность), коммуникационной (повышение мобильности и прозрачности через цифровизацию). Таким образом, выстраивается прямая связь: качество «служб обеспечения» определяет устойчивость развития муниципалитета. Ключевым же звеном являются не технология и финансы, а человек.

Реализация кадровой политики, умеющей диагностировать и развивать готовность к инновациям, — вот главный детерминант превращения муниципального образования из административной единицы в живой, развивающийся организм.

В условиях глобализации и перехода к экономике знаний активизация инновационных процессов является императивом обеспечения национальной

конкурентоспособности. Технологическая модернизация производственного аппарата выступает ключевым фактором, детерминирующим устойчивое развитие хозяйствующих субъектов. Однако текущее состояние экономики Российской Федерации характеризуется наличием системных ограничений, среди которых доминируют технологическое отставание, обусловленное моральным и физическим износом основных фондов, а также дефицит комплексной государственной и научной поддержки, что в совокупности обуславливает снижение конкурентоспособности на международной арене [7].

Для нивелирования указанных дисбалансов необходима целенаправленная политика, нацеленная на создание благоприятных условий для генерации и диффузии инноваций. К числу приоритетных направлений следует отнести:

- стимулирование эндогенного и экзогенного спроса на результаты научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности (НИОКР);
- формирование кластерных структур и инновационных сетей, обеспечивающих синергию научно-производственного кооперирования;
- создание институциональных и экономических предпосылок для технологической модернизации предприятий;
- реализацию приоритетных направлений научно-технологического развития на основе механизмов ГЧП [8].

В данном контексте представляется актуальным муниципальный уровень реализации инновационной политики. Муниципальная инновационная политика нацелена на достижение синергетического эффекта, обеспечивающего рост конкурентоспособности предприятий в границах конкретной территории. Для ее успешной имплементации необходима многоуровневая поддержка со стороны органов государственной власти, структурируемая по следующим направлениям:

1. Административно-организационная поддержка, предполагающая максимизацию использования административного ресурса и должностных полномочий для координации и содействия инновационной и научно-технической деятельности.

2. Нормативно-правовое обеспечение реализуется с помощью формирования релевантной правовой базы, которая является фундаментальной предпосылкой создания стимулирующей инновационной среды. Это предполагает совершенствование муниципальных и федеральных законодательных актов, регулирующих инновационную деятельность, развитие нормативной базы, обеспечивающей защиту

интеллектуальной собственности и авторских прав, а также разработку предложений по оптимизации правового регулирования ГЧП и увеличению доли высокотехнологичной продукции в государственном заказе.

3. Финансово-экономическое стимулирование обеспечивается аллокацией бюджетных средств, которые должны быть ориентированы на создание преференциальных условий для субъектов инновационной деятельности. Целесообразно внедрение системы льгот, включающей налоговые преференции и льготы по аренде муниципального имущества, что повысит инвестиционную привлекательность данной сферы.

4. Формирование инновационной инфраструктуры предполагает переход на инновационный путь развития через формирование целостной инфраструктуры, интегрирующей следующие группы субъектов: органы управления и координации инновационной сферы, научно-исследовательские организации, осуществляющие генерацию новых знаний и технологий, компании, специализирующиеся на коммерциализации и внедрении инноваций в реальный сектор экономики, предприятия-реципиенты, осваивающие инновационные разработки. Процесс создания такой инфраструктуры является комплексным и требует стратегического планирования с учетом имеющихся административных и экономических ресурсов [9].

В данном контексте важна оптимизация информационного обеспечения инвестиционных процессов. Анализ практики выявил недостаточную эффективность взаимодействия между потенциальными инвесторами и органами публичной власти. В качестве решения предлагается создание единого информационного ресурса (портала), агрегирующего данные обо всех потенциальных объектах инвестирования на территории муниципального образования. Ресурс должен предоставлять структурированную информацию в режиме реального времени, включая кадастровые и технические характеристики земельных участков; параметры инженерной, транспортной и энергетической инфраструктуры; перспективные планы развития территории с указанием сроков реализации.

Функционирование такого портала минимизирует транзакционные издержки инвесторов, повышает инвестиционную привлекательность территории и может быть тиражировано как успешная практика на региональном и федеральном уровне.

Инновационная трансформация органов публичной власти должна базироваться на кадровой политике, включающей управление профессиональной

компетентностью госслужащих на основе регулярного мониторинга и развития их квалификации; диагностику готовности персонала к организационным нововведениям; проактивное управление сопротивлением изменениям.

Развитие цифровых технологий и недавние пандемийные ограничения катализировали распространение дистанционных форм занятости и краудсорсинга, что актуализировало риски недобросовестной конкуренции и нарушения контрактных обязательств. Появились проблемы регулирования краудсорсинга как новой формы трудовых отношений.

Краудсорсинг, как сложное социально-экономическое явление, требует многоаспектного рассмотрения:

- как форма организации бизнеса в виде специфической модели, требующей эффективных механизмов привлечения квалифицированных трудовых ресурсов через удаленные проекты, экспертные платформы или электронные биржи труда.
- как инструмент общественного договора через механизм обеспечения транспарентности и усиления социальной сплоченности [10].

### **СИСТЕМА РЕГУЛИРОВАНИЯ КРАУДСОРСИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОТ ПРИНЦИПОВ К ПРАКТИЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ**

Для минимизации рисков в данной «серой» зоне, характеризующейся неустойчивостью трудовых отношений, разработана система регламентов, адаптированных к различным формам краудсорсинга:

1. Регламент работы с экспертами (например, для оценки проектов). Включает регулирование: с помощью вознаграждения через установление минимальной почасовой ставки, не ниже МРОТ в пересчете на месячную норму, рабочего времени и отдыха через нормирование нагрузки (не более 40 ч/нед.) и времени коммуникаций, условий и охраны труда с помощью рекомендаций по организации рабочего места, ответственности через репутационную и материальную ответственность за качество работы и разглашение конфиденциальной информации, социальных гарантий с помощью включения периода работы в трудовой стаж, социальное страхование, развития карьеры через официальное подтверждение участия в проектах для формирования профессиональной репутации.

2. Регламент работы по «гиг-контрактам» (привлечение специалистов через платформы). Дополняет базовый регламент специфическими пунктами, включающими: вопросы охраны труда, предполага-

ющие установление за самим работником ответственности за соблюдение норм; организацию рабочего места, включая компенсацию затрат на оборудование и ПО или его предоставление; установление фиксированного рабочего времени, предполагающее учет работы в ночное время с компенсацией удлиненным отдыхом; ответственность платформы через верификацию информации участников, мониторинг контента на предмет нарушений и блокировку недобросовестных акторов; разработку регламента волонтерской деятельности (безвозмездная работа для определения общественного мнения). Особенностью является отсутствие формальных трудовых отношений и ответственности за результат, что компенсируется общественной полезностью и вкладом в формирование личного имиджа участника.

Предложенные регламенты и механизмы, разработанные на основе анализа законодательства и международного опыта, позволяют систематизировать отношения в сфере краудсорсинга, минимизировать социально-трудовые риски для всех участников (краудворкеров, компаний-заказчиков и платформ) и способствовать легитимизации данной формы занятости, выводя ее из «серой» зоны.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Результаты исследования показали следующее: раскрыта сущность краудсорсинга как современной модели решения задач и совместного создания ценностей, систематизированы его модели в муниципальном управлении, определены ключевые принципы и разработана трехуровневая модель инновационного развития муниципалитета. Выявлены основные проблемы и барьеры внедрения краудсорсинговых технологий, проведена оценка эффективности их моделей, сформулированы предложения по минимизации связанных с ними рисков.

Автором предложена методология управления инновационным развитием на муниципальном уровне — разработан комплекс функций управления на разных этапах инновационного цикла, сформирована система критериев оценки его эффективности и определены направления совершенствования муниципальной инновационной политики, включая кадровую политику в сфере инноваций.

Кроме того, разработаны рекомендации по формированию инновационной инфраструктуры и развитию системы поддержки инновационных проектов, предложены механизмы совершенствования нормативно-правовой базы и интеграции краудсорсинга в систему муниципального управления. Сформированы практические рекомендации

по созданию краудсорсинговых онлайн-платформ, а также предложения по мониторингу и контролю реализации инновационных проектов.

Полученные результаты имеют теоретическую и практическую значимость и могут быть использованы при разработке стратегий инновационного развития муниципальных образований и внедрении краудсорсинговых технологий в систему муниципального управления.

### ВЫВОДЫ

Инновационное развитие муниципальных образований является ключевым фактором их конкурентоспособности и устойчивого роста в условиях экономики знаний. Краудсорсинг выступает эффективным инструментом мобилизации интеллектуального потенциала местного сообщества для решения актуальных задач развития территории.

Краудсорсинговая модель в муниципальном управлении позволяет повысить эффективность принимаемых решений за счет привлечения широкого круга экспертов; усилить доверие населения к органам власти через открытый диалог; оптимизировать бюджетные расходы путем снижения затрат на исследования; ускорить процесс решения локальных проблем благодаря параллельной работе множества участников. Успешная интеграция краудсорсинга требует создания современной цифровой инфраструктуры; формирования культуры совмест-

ного творчества; перехода к открытому управлению; ориентации на реальные потребности сообщества.

Практическое применение краудсорсинга реализуется через различные модели: массовое сотрудничество и коллективный интеллект, электронные петиции и краудвотинг, участие в контроле городской инфраструктуры, соучаствующее проектирование и планирование.

Инновационное развитие муниципального образования должно базироваться на системном подходе к управлению, созданию благоприятной инновационной среды, формировании эффективной инфраструктуры, развитию кадрового потенциала, внедрении современных управленческих инструментов.

Комплексный подход к управлению инновационным развитием включает формирование инновационного потенциала, разработку риск-ориентированной стратегии, систему мониторинга и оценки эффективности. Успешность внедрения краудсорсинговых технологий зависит от качества правовой базы, развития институциональной среды, эффективной кадровой политики, стимулирующих механизмов, современных методологических подходов, развития коммуникационной инфраструктуры. Перспективы развития краудсорсинга связаны с дальнейшим совершенствованием цифровых платформ и расширением практики вовлечения граждан в процессы муниципального управления.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Козлобаева Е.А. Инновационная деятельность как особый инструмент развития экономических субъектов. В сб.: Организационно-экономические и финансовые аспекты развития АПК. Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I; 2021. URL: <https://www.elibrary.ru/nzsvex>
2. Адамская Л.В. Государственное регулирование роста инвестиций и обновления основных фондов: применяемые налоговые инструменты. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2024;(14)3:137-142. URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2024-14-3-137-142>
3. Красюкова Н.Л. Применение блокчейн-технологий в АПК: перспективы повышения эффективности крупных агрохолдингов. *Аграрная наука*. 2025;5:184-187. URL: <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2025-394-05-184-187>
4. Сергиенко Н.С. Геймификация и мотивационные аспекты в совершенствовании механизма социального контракта. *Экономика строительства*. 2025;6:152-154. URL: <https://elibrary.ru/xnqdhht>
5. Харитонов О.В., Бугаева Т.Н. Краудсорсинг в государственном и муниципальном управлении: сущность и перспективы использования. *Вестник евразийской науки*. 2020;12(2):75. URL: <https://elibrary.ru/nsmput>
6. Болтенков И.А., Грошева Н.Б., Чанчиков А.А. Краудсорсинг как механизм управления общественно-значимыми проектами. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2021;2(19):25-27. URL: <https://elibrary.ru/jbsjbjv>
7. Лекторова Ю.Ю., Прудников А.Ю., Плешкова А.В. Правительственный краудсорсинг как технология развития территории и имиджевый ресурс власти. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2022;14(4):624-645. URL: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-4-624-645>
8. Симакова А.В., Козырева Г.Б. Краудсорсинг как инструмент взаимодействия власти, бизнеса и общества в решении проблем местного самоуправления в арктической зоне России. *Мир экономики и управления*. 2018;18(1):129-139. URL: <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2018-18-1-129-139>

9. Исаев А.В., Меркулов А.В. Технологии краудсорсинга в практике публичного управления: особенности и перспективы использования в государственном и муниципальном управлении. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2019;14(6):91-108. URL: <https://elibrary.ru/szpsff>
10. Акишкина Е.А., Полтарыхин А.Л. Зарубежный и российский опыт реализации краудсорсинг-проектов в сфере государственного управления. В сб.: Инвестиционный климат и искусственный интеллект: взаимосвязи и проблемы трансформации мегаполиса. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс»; 2022:28-33. URL: <https://elibrary.ru/elmlmj>

## REFERENCES

1. Kozlobaeva E.A. Innovation activity as a special tool for the development of economic entities. In collection: Organizational, economic and financial aspects of agro-industrial complex development. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great; 2021. URL: <https://www.elibrary.ru/nzsvex> (In Russ.).
2. Adamskaya L.V. State regulation of investment growth and renovation of fixed assets: Applied tax instruments. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2024;(14)3:137-142. URL: <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2024-14-3-137-142> (In Russ.).
3. Krasnyukova N.L. The use of blockchain technologies in agriculture: Prospects for improving the efficiency of large agricultural holdings. *Agricultural Science*. 2025;5:184-187. URL: <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2025-394-05-184-187> (In Russ.).
4. Sergienko N.S. Gamification and motivational aspects in improving the mechanism of social contract. *Economics of construction*. 2025;6:152-154. URL: <https://elibrary.ru/xnqdht> (In Russ.).
5. Kharitonova O.V., Bugaeva T.N. Crowdsourcing in state and municipal management: The essence and prospects of use. *Bulletin of Eurasian Science*. 2020;12(2):75. URL: <https://elibrary.ru/nsmpu> (In Russ.).
6. Boltenkov I.A., Grosheva N.B., Chanchikov A.A. Crowdsourcing as a mechanism for managing socially significant projects. *Business education in the Knowledge Economy*. 2021;2(19):25-27. URL: <https://elibrary.ru/jbsjbn> (In Russ.).
7. Lektorova Yu.Y., Prudnikov A.Yu., Pleshkova A.V. Government crowdsourcing as a technology of territory development and an image resource of power. *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2022;14(4):624-645. URL: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-4-624-645> (In Russ.).
8. Simakova A.V., Kozyreva G.B. Crowdsourcing as a tool for interaction between government, business and society in solving problems of local self-government in the Arctic zone of Russia. *The World of Economics and Management*. 2018;18(1):129-139. URL: <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2018-18-1-129-139> (In Russ.).
9. Isaev A.V., Merkulov A.V. Crowdsourcing technologies in public administration practice: Features and prospects of use in state and municipal administration. *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2019;14(6):91-108. URL: <https://elibrary.ru/szpsff> (In Russ.).
10. Akishkina E.A., Poltarykhin A.L. Foreign and Russian experience in implementing crowdsourcing projects in the field of public administration. In: Investment climate and artificial intelligence: Interrelations and problems of transformation of a megacity. Moscow: Rusains Limited Liability Company; 2022:28-33. URL: <https://elibrary.ru/elmlmj> (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

**Валерий Энгельсович Комов** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

**Valerii E. Komov** — PhD in Economics, Assoc. Prof. of the Department of Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0009-0004-8242-281X>  
[vekomov@fa.ru](mailto:vekomov@fa.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 15.12.2025; после рецензирования 19.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.*  
*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 15.12.2025; revised on 19.02.2026 and accepted for publication on 02.03.2026.*  
*The author read and approved the final version of the manuscript.*