

## Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения

Орлова И. С. \*, Цинченко Г. М.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*oca-oca@mail.ru

РЕФЕРАТ

**Цель и задачи.** Статья посвящена вопросу модернизации российской сферы предоставления населению государственных социальных услуг системой социального обслуживания с использованием технологии аутсорсинга. Выделены проблемы, присущие традиционно действующим отраслевой модели распределения социального заказа на производство социальных услуг. Проанализированы подходы к внедрению технологии аутсорсинга в систему предоставления государственных услуг в сфере социального обслуживания населения.

**Методы.** В исследовании использован комплекс общенаучных методов, таких как анализ, синтез, обобщение, сравнение, системно-функциональный и комплексный подход. В рамках заявленной темы осуществлена систематизация теоретических положений и современных подходов на основе изучения работ различных авторов, нормативных документов, официальной статистики.

**Теоретическая и практическая значимость** представленного исследования состоит в конкретизации и систематизации современных стратегических подходов государственной политики России в сфере оказания государственных услуг населению системой социального обслуживания. Эта область государственной социальной политики отечественной наукой пока недостаточно исследована. Проведенный анализ дает возможность выявить степень решения проблемы внедрения технологии аутсорсинга в российскую практику социального обслуживания на современном этапе, актуализирует значимость государственной политики по развитию государственно-частного партнерства в области оказания социальных услуг населению. Полученные результаты позволяют выделить преимущества и слабые стороны новых подходов в предоставлении государственных услуг, основанных на технологии аутсорсинга, что может способствовать дальнейшему развитию государственной политики в сфере оказания государственных услуг и системы социального обслуживания населения.

**Результаты и выводы.** В статье представлены результаты исследования государственной политики России по оказанию государственных социальных услуг населению. Показаны особенности организации предоставления государственных услуг системой социального обслуживания на основе технологии аутсорсинга, рассмотрены возможности развития партнерства с СОНКО в этом направлении. Выявлены слабые и сильные стороны государственной социальной политики по модернизации процесса оказания государственных социальных услуг. Сформулированы выводы о путях совершенствования внедрения технологии аутсорсинга в практику социального обслуживания населения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, государственные услуги, сфера социального обслуживания, государственный социальный заказ, социально-ориентированные некоммерческие организации

**Для цитирования:** Орлова И. С., Цинченко Г. М. Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 140–148.

## Outsourcing Public Services to the Social Services System

Inna S. Orlova\*, Galina M. Tsinchenko

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*oca-oca@mail.ru

### ABSTRACT

**Goals and objectives.** The article is devoted to the issue of modernizing the Russian sphere of providing public social services to the population with a social service system using outsourcing technology. The problems inherent in traditional industry of the distribution of social order for the production of social services are highlighted. Approaches to the introduction of outsourcing technology into the provision of public services in the social services sector of the population have been analyzed.

**Methods.** The study used a set of general scientific methods, such as analysis, synthesis, generalization, comparison, system-functional and integrated approach. Within the framework of the stated theme, theoretical provisions and modern approaches have been organized by studying the works of various authors, regulatory documents and official statistics.

**The theoretical and practical significance** of the study is to flesh out and organize modern strategic approaches of Russian state policy in the sphere of providing public services to the population with a social service system. This area of state social policy has not yet been sufficiently researched by the national science. The analysis provides an opportunity to reveal the extent of the solution to the problem of introducing outsourcing technology into the Russian practice of social services at the present stage, actualizes the importance of public policy on the development of public-private partnership in the provision of social services to the population. The results highlight the advantages and weaknesses of new approaches in the provision of public services based on outsourcing technology, which may further develop public policy in the provision of public services and social services.

**Results and conclusions.** The article presents the results of a study of The Russian State Policy on the provision of public social services to the population. The peculiarities of the organization of the provision of public services by the system of social services on the basis of outsourcing technology are shown, and opportunities for developing partnership with SONKO in this direction are considered. The weak and strong sides of the state social policy to modernize the delivery of public social services have been revealed. Conclusions have been drawn on ways to improve the introduction of outsourcing technology into the practice of social services.

**Keywords:** outsourcing, public services, social services, state social order, socially-oriented non-profit organizations

**For citing:** Orlova I. S., Tsinchenko G. M. Outsourcing Public Services to the Social Services System // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 140–148.

## Введение

Одной из основных отраслевых проблем российской сферы социального обслуживания населения можно считать существование монополизации оказания государственных гарантированных услуг учреждениями государственного и муниципального социального сектора. Право оказывать услуги в этой сфере, в соответствии с утвержденным их перечнем и получать государственное финансирование на эти цели, традиционно имели только государственные и муниципальные социальные учреждения.

При таком подходе государственные органы выступали, как в роли заказчика социальных услуг, так и в роли их исполнителя, что приводило к распределению государственных бюджетных средств в интересах работников государственного и муниципального секторов. Представители негосударственных секторов имели ограниченную возможность получить государственный социальный заказ на оказа-

ние социальных услуг в сфере социального обслуживания населения. Отсутствие, вследствие этого, в рыночных условиях конкурентной среды негативно сказывалось на качестве отраслевых социальных услуг, не способствовало развитию отрасли, расширению спектра новых предложений для населения, не обеспечивало в полной мере удовлетворение запросов населения в современных и разнообразных социальных услугах. В то же время качество оказания социальных услуг внешними исполнителями может быть, как более высоким, так и предпочтительным для граждан в силу того, что организации коммерческого и некоммерческого секторов уже привыкли работать в условиях жесткой конкуренции и привлекать потребителя услуг этим параметром.

Как проблему можно отметить и то, что в условиях отсутствия конкуренции на рынке социальных услуг, получатели услуг были лишены возможности выбора поставщика услуги и реализовать в полной мере свое право на получение качественной услуги.

Сфере социального обслуживания были присущи и финансовые проблемы. К ним можно, прежде всего, отнести наличие неэффективных расходов и низкий уровень дополнительных доходов сверх государственного заказа. Эти недостатки не характерны для коммерческих и общественных некоммерческих организаций, которым для успешного функционирования на рынке социальных услуг приходится, с одной стороны, оптимизировать свои расходы, с другой стороны, постоянно расширять спектр своих услуг.

В зарубежной социальной практике аналогичные социальные услуги не являются исключительной прерогативой государственных и муниципальных социальных служб. Государственный и муниципальный заказ на их оказание может быть дан представителям других секторов общества: благотворительному, религиозному, общественному, некоммерческому, коммерческому. В этом случае у граждан, нуждающихся в конкретных видах социальных услуг, есть реальный выбор их поставщика.

На современном этапе развития России актуализировалась общественная потребность в реформировании системы предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере социального обслуживания населения. Модернизация процесса предоставления социальных услуг предусмотрена в направлении расширения спектра их поставщиков, включения в перечень поставщиков организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, обеспечения, тем самым, возможности для получателей социальных услуг свободного выбора их поставщиков<sup>1</sup>.

### **Понятие аутсорсинга как технологии модернизации предоставления государственных услуг в сфере социального обслуживания населения**

В современном мире технология аутсорсинга, выступающая проявлением базового экономического закона разделения труда, относится к числу наиболее распространенных организационно-управленческих инноваций, получающих развитие как в зарубежной, так и в отечественной практике.

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) в переводе с английского языка трактуется как «использование внешних ресурсов», применение в деятельности организации или государственного органа внешнего источника. Дж. Брайан Хейвуд говорит об аутсорсинге как об оказании внешней организацией некой услуги «в течение определенного времени по оговоренной цене» [1, с. 13]. Р. Морган определяет аутсор-

<sup>1</sup> О плане мероприятий («дорожной карте») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013–2018 годы)»: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 апреля 2014 года № 282 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/499095922> (дата обращения: 20.09.2020).

синг как «обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг» [2, с. 9]. С. О. Календжян определяет аутсорсинг как передачу полностью или частично функций, которые ранее выполнялись организацией стороннему исполнителю на долгосрочной основе [2]. Основой технологии аутсорсинга является принцип делегирования полномочий. Б. А. Аникин и И. Л. Рудая понимают под аутсорсингом выполнение внешней организацией отдельных функций: организационных, финансовых, технологических, информационных, маркетинговых на основе долгосрочного договора [3, с. 14].

Анализ имеющихся определений термина «аутсорсинг» показывает, что его современное понимание имеет широкий спектр значений в зависимости от сферы использования. Обобщая, можно считать, что аутсорсинг — это часть управленческой стратегии организации или государственного органа, основанной на фундаментальном принципе разделения труда, в целях повышения эффективности деятельности и снижения финансовых и организационных издержек, связанная либо с привлечением услуг и ресурсов сторонней организации, либо с передачей работ или услуг стороннему исполнителю [4, с. 6].

Технология аутсорсинга имеет двух агентов — заказчика и исполнителя (аутсорсера). Расчеты между партнерами имеют прозрачную схему, уровень финансовых отношений обсуждается путем переговоров, они вместе приходят к взаимовыгодному сотрудничеству. Отличие аутсорсинга от других форм сотрудничества в наличии долгосрочных договорных отношений и ответственности за выполненные работы [5, с. 112].

Очевидно, что ни одно социальное учреждение не обладает полным набором внутренних ресурсов и возможностей для успешной организации различных направлений своей деятельности. При осуществлении деятельности социальных учреждений также требуется выполнение ими вспомогательных, непрофильных функций, в том числе обеспечение безопасности и охраны помещений; перевозка людей и грузов, реклама услуг, организация питания клиентов, информационное сопровождение деятельности и др. В них могут отсутствовать кадры, обладающие необходимыми компетенциями для достижения стоящих перспективных целей и задач. Все это стимулирует привлечение исполнителей из внешней среды, например из НКО, у которых могут быть приобретены социальные услуги, не предоставляемые государственным учреждением.

В России внедрение аутсорсинга в систему предоставления населению государственных социальных услуг имеет различные масштабы, в зависимости от сферы деятельности. В отраслях социальной сферы: культуре, образовании, здравоохранении, физкультурно-оздоровительной деятельности, социальном обслуживании аутсорсинг пока используется ограниченно и в разной степени в каждой конкретной социальной отрасли. Наименьшее распространение он получил именно в сфере социального обслуживания.

Необходимость внедрения аутсорсинга в административно-управленческие процессы, создание правовых механизмов для передачи ряда государственных функций, в первую очередь, в сфере оказания государственных услуг, в том числе и социальных, внешним организациям, была подчеркнута в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.<sup>1</sup> Значимость аутсорсинга в си-

<sup>1</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг. и плане мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901953589> (дата обращения: 20.09.2020).

стеме государственного управления документ связывает, прежде всего, с оптимизацией управленческой деятельности, с сокращением необходимого персонала, экономией бюджетных средств, снижением материальных издержек. В сфере социального обслуживания внедрение аутсорсинга даст возможность приобрести дополнительные кадровые ресурсы негосударственного сектора, обогатить отрасль новыми социальными технологиями, новыми социальными услугами [5, с. 169].

Технология аутсорсинга предполагает постановку заказчиком перед аутсорсером целей и задач, возложение на него ответственности за достижение требуемых результатов. Важно отметить, что технология аутсорсинга при передаче конкретных функций сторонней организации включает сохранение контроля государственным органом за ее деятельностью в этой части, что является весомым преимуществом данной технологии.

### **Государственная поддержка внедрения аутсорсинга в сферу социального обслуживания населения**

Для решения задач модернизации предоставления социальных услуг потребовалось развитие нормативной базы, регулирующей их государственный или муниципальный заказ поставщиком разной формы собственности. Примером новых правовых подходов явился Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», который кардинально изменил концептуальные подходы к организации предоставления социальных услуг в системе социального обслуживания<sup>1</sup>. Статья 3 данного закона трактует понятие поставщика государственных и муниципальных социальных услуг широко, как юридическое лицо любой организационно-правовой формы.

Наиболее предпочтительным вариантом организации-аутсорсера для заказчиков сферы социального обслуживания населения выступают социально ориентированные некоммерческие организации (НКО). В целях активизации их привлечения к оказанию социальных услуг для населения и совершенствования управления этими процессами Правительством Российской Федерации разработан план мероприятий («дорожная карта») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере»<sup>2</sup>.

Дорожная карта направлена на создание условий для внедрения в отрасли новых подходов к оказанию услуг населению, ликвидации их дефицита в регионах, решению проблемы повышения качества услуг, путем расширения круга их поставщиков. Для обеспечения равных конкурентных возможностей получения социального заказа для организаций — представителей разной организационно-правовой формы собственности Правительством принят Стандарт развития конкуренции в субъектах РФ<sup>3</sup>.

Государственные программы субъектов Российской Федерации в области образования, здравоохранения, социальной поддержки, социального обслуживания населения, культуры, спорта и туризма были дополнены мероприятиями по развитию государственно-частного партнерства с использованием технологии аутсорсинга.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/) (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 июня 2016 года № 1144-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420360730> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 сентября 2015 г. № 1738-р. Стандарт развития конкуренции в субъектах РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71079344/> (дата обращения: 20.09.2020).

Для более эффективного решения задачи по развитию аутсорсинга в социальной сфере Правительством РФ были подготовлены методические материалы по организации в регионах обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению государственных услуг в социальной сфере и перехода к конкурентным механизмам бюджетного финансирования их оказания<sup>1</sup>.

В настоящее время во многих субъектах Российской Федерации уже принят ряд нормативно-правовых актов, в рамках которых рассматривается терминология аутсорсинга, определяются его цели, процедуры и порядок передачи на аутсорсинг различных видов деятельности исполнительных органов государственной власти. Такие нормативные акты действуют в Санкт-Петербурге, Республике Саха (Якутия), Чувашской Республике, Кабардино-Балкарской Республике, Ханты-Мансийском автономном округе, Пензенской, Липецкой, Тамбовской, Томской, Иркутской, Сахалинской, Ленинградской областях.

В регионах также имеет место положительный опыт реализации технологии аутсорсинга в сфере оказания государственных социальных услуг. Так, в Пермском крае система аутсорсинга в сфере социального обслуживания населения успешно функционирует. Она распространяется на проекты надомного обслуживания пожилых людей, создание приемных семей для пожилых людей, реабилитации инвалидов и детей-инвалидов, что позволило за одну и ту же сумму средств охватить социальную помощь на 75% больше нуждающихся<sup>2</sup>.

Можно отметить, что на современном этапе во всех регионах России начата реализация программ по созданию условий для совершенствования процессов оказания социальных услуг населению. Положено начало процессу развития технологии аутсорсинга в социальной сфере, внедрения конкурентных механизмов в систему оказания государственных услуг. Практически во всех отраслях социальной сферы на федеральном и региональных уровнях созданы необходимые условия для поэтапного допуска некоммерческих организаций к рынку социальных услуг с государственным финансированием.

Указом Президента Российской Федерации от 8 августа 2016 г. № 398 «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» определены направления, в которых социально ориентированные некоммерческие организации могут проявить себя как исполнители общественно полезных услуг за счет бюджетных средств<sup>3</sup>. На федеральном уровне и в регионах сформированы реестры социально ориентированных некоммерческих организаций, участвующих в оказании социальных услуг населению и получающих на эту деятельность средства из государственного бюджетного источника.

В 2019 г. государственные социальные услуги с применением технологии аутсорсинга оказывались в сферах:

- социальной и культурной адаптации мигрантов;
- социальной реабилитации лиц с наркотической и алкогольной зависимостью;
- профилактики социального сиротства и детской безнадзорности;

<sup>1</sup> Методические материалы по организации пилотных проектов по обеспечению доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-materialy-po-organizatsii-pilotnykh-proektov-po-obespecheniiu-dostupa/> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>2</sup> Проект «Открытый регион. Блоги». О том, каким должны быть аутсорсинг гос. услуг и практика ГЧП [Электронный ресурс]. URL: <http://blog.permkrai.ru/blog/vbasargin> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 8 августа 2016 г. № 398 «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71360782/> (дата обращения: 20.09.2020).

- поддержки материнства и детства;
- социальной помощи пожилым людям;
- реабилитации инвалидов и детей-инвалидов;
- физкультурно-оздоровительной работы;
- юридического консультирования;
- развития музыкального, театрального, изобразительного искусства и народного творчества.

Для оказания услуг в сфере социальной защиты и социального обслуживания населения в 2019 г. в 80 субъектах Российской Федерации были привлечены социально ориентированные НКО. Общее количество человек, получивших государственные услуги в сфере социальной защиты и социального обслуживания населения в 2019 г., оказанные некоммерческими организациями, составило 19 млн чел. Объем бюджетных средств, переданных НКО на финансирование этой деятельности, составил 13,1 млрд руб., что на 17% больше, чем в предыдущем году. Эти средства получили 5800 СОНКО<sup>1</sup>.

### **Проблемы внедрения технологии аутсорсинга в практику социального обслуживания населения**

Признавая значимость новых подходов для развития сферы социального обслуживания населения с применением технологии аутсорсинга, можно выделить и ряд проблем, требующих своего решения на данном этапе.

Одной из них можно считать низкую степень доверия негосударственным аутсорсерам как со стороны руководства социальных учреждений, так и со стороны потребителей социальных услуг, привыкших получать их в организациях государственного и муниципального секторов.

Проблему составляет и неразвитость общественных институтов, незначительность финансовых и имущественных ресурсов, которыми они располагают, пока малая доля их участия в оказании социальных услуг населению.

Имеет место и неготовность многих социально ориентированных некоммерческих организаций стать исполнителями государственных социальных услуг. Зачастую их представители не имеют специальной профессиональной подготовки, надлежащей квалификации, опыта работы и по этим параметрам уступают специалистам государственных учреждений.

Поскольку практика социального аутсорсинга в России появилась относительно недавно, то основной момент, препятствующий ее развитию — наличие сопутствующих рисков. Одним из таких рисков является возможность неудачного выбора организации-исполнителя государственных социальных услуг. Такой поставщик может не соблюдать условия договора аутсорсинга, скрывать низкий уровень сервиса, плохое управление, недостаточный контроль качества предоставления услуг. Все это в итоге может привести к недовольству со стороны их получателей. Риск обуславливается и тем фактором, что зачастую нет и четкого понимания того, кто именно будет нести ответственность в случае передачи услуги внешнему исполнителю при получении отрицательного результата. Дальнейшая практика аутсорсинга в сфере социального обслуживания требует анализа всех возможных рисков и путей их преодоления.

Сдерживающим фактором в развитии социального аутсорсинга можно считать недостаточную проработанность на федеральном уровне нормативно-правовой базы

---

<sup>1</sup> Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757/Doklad\\_NKO.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757/Doklad_NKO.pdf) (дата обращения: 20.09.2020).

его внедрения в конкретную социальную отрасль. Нет и утвержденного универсального перечня государственных социальных услуг, которые могли бы быть переданы некоммерческим организациям с использованием технологии аутсорсинга. Отсутствуют и рекомендации по формированию стоимости услуг при оказании их сторонними исполнителями. Отраслевые руководители не понимают, какие функции точно должны быть переданы на аутсорсинг, а какие функции передавать нельзя.

Успешность в продвижении аутсорсинга в сфере предоставления государственных социальных услуг во многом зависит от того, кто выступает в роли их заказчика, отраслевой государственный орган или государственное учреждение, которое также оказывает такие услуги населению. Огромную роль в этом случае играют психологические причины — немногие государственные учреждения заинтересованы в передаче части услуг [5, с. 38].

В этой связи представляется инновационным опыт Санкт-Петербурга по созданию в системе социального обслуживания нового типа социального учреждения — Центра по организации социального обслуживания, выполняющего роль отраслевого заказчика для всех потенциальных поставщиков государственных социальных услуг<sup>1</sup>. Одной из базовых задач этого учреждения является устранение барьеров для поставщиков различной формы собственности в доступе на рынок социальных услуг, подбор для конкретного получателя социальных услуг наиболее эффективного поставщика.

## Заключение

Подводя итоги, можно констатировать, что модернизация сферы оказания государственных социальных услуг получила развитие, имеет место позитивная динамика этих процессов. Вошла в практику государственного управления подготовка ежегодных докладов об обеспечении доступа негосударственных организаций к предоставлению государственных услуг в социальной сфере.

В государственную статистическую отчетность органов управления социальными отраслями включены показатели, отражающие участие некоммерческих организаций в оказании социальных услуг населению по каждому социальному направлению, в том числе и по социальной защите и социальному обслуживанию населения. Фиксируется также финансовый источник этой деятельности — государственный бюджет или свой источник.

Такая отчетность создает основу для анализа процессов модернизации социальных отраслей, в части оказания населению социальных услуг, в том числе и с применением технологии аутсорсинга. Появляется возможность оценить экономическую эффективность передачи функций по оказанию социальных услуг населению некоммерческим организациям, а также возможность осуществить сравнительный анализ качества социальных услуг, предоставляемых организациями различных форм собственности на основе проведения независимой оценки их качества.

Объем государственных социальных услуг, предоставляемых населению в России, велик, но нуждающихся в этих услугах граждан также много. Очевидно, что успешно справиться с решением этой задачи невозможно только лишь усилиями государственных организаций. Здесь необходимо тесное взаимодействие государственного, частного и некоммерческого социальных секторов, в том числе и на основе аутсорсинга.

<sup>1</sup> Центры организации социального обслуживания [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_admiral/otdel-socialnoj-zashity-naseleniya/centr-organizacii-socialnogo-obsluzhivaniya/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_admiral/otdel-socialnoj-zashity-naseleniya/centr-organizacii-socialnogo-obsluzhivaniya/) (дата обращения: 20.09.2020).



## Литература

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ. М. : Вильямс, 2004.
2. Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М. : Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : дис. ... д-ра экон наук: 08.00.05. М., 2003.
4. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009.
5. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика : монография. М. : ИНФРА-М, 2012.
6. Зобнин А. В. Реализация концепции социального аутсорсинга на территории Фурмановского муниципального района Ивановской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С. 167–178.

### Об авторах:

**Орлова Инна Степановна**, доцент кафедры связей с общественностью Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат педагогических наук, доцент; oca-oca@mail.ru

**Цинченко Галина Михайловна**, доцент кафедры связей с общественностью Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат социологических наук, доцент; galina\_ts55@mail.ru

## References

1. Heywood J.B. The Outsourcing Dilemma / transl. from English. M.: Williams, 2004. (In rus)
2. Morgan R. Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships / transl. from English. M: Balance Business Books, 2007. (In rus)
3. Kalendzhan S.O. Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies: doctoral dissertation. M., 2003. 305 p. (In rus)
4. Anikin B.A., Rudaya I.L. Outsourcing and outstaffing: high management technologies: M.: INFRA-M, 2009. 320 p. (In rus)
5. Kurbanov A. Kh., Plotnikov V.A. Outsourcing: history, methodology, practice: monograph. M.: INFRA-M, 2012. (In rus)
6. Zobnin A.V. Implementation of the concept of social outsourcing in the Furmanovsky municipal district of the Ivanovo region // Issues of state and municipal management [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2011. N 1. P. 167–178. (In rus)

### About the authors:

**Inna S. Orlova**, Associate Professor the Chair of Public Relations of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Pedagogic, Associate Professor; oca-oca@mail.ru

**Galina M. Tsinchenko**, Associate Professor the Chair of Public Relations of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Sociology, Associate Professor; galina\_ts55@mail.ru