

© С.Э. МАРТЫНОВА

status.sm@mail.ru

УДК 316.4

**КОНЦЕПЦИЯ «СЕРВИСНОГО» ГОСУДАРСТВА
В КОНТЕКСТЕ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПАРАДИГМЫ
СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

АННОТАЦИЯ. На основе положения о том, что главным актором постиндустриальной социальности является суверенная, активная, интеллектуальная личность, выделены и охарактеризованы параметры постиндустриального социального управления. К таким параметрам отнесены субъект, объект, цели управления, принципы принятия решений, ценности, характер процессов управления, принципы распоряжения ресурсами, оргструктура и технологии. На основе этих параметров сделан анализ содержания концепции «сервисного» государства. Установлено, что концепция «сервисного» государства отражает характеристики постиндустриальной парадигмы социального управления. В частности, основной принцип принятия решений — патисипативность — проявляется в «сервисной» модели в том, что граждане как субъекты управления влияют на определение номенклатуры и содержания государственных услуг, общество регулирует процесс оказания и качество услуг за счет оценки своей удовлетворенности. В свою очередь, органы управления передают негосударственным организациям функции по оказанию услуг и соответствующие ресурсы, для повышения качества услуг мобилизуется «знаниевый» потенциал и ресурсы участников открытых сетей.

SUMMARY. Providing that the main actor in the post-industrial sociality is a sovereign, active, intelligent individual, the parameters of post-industrial social management have been identified and characterized in the current article. These parameters comprise the subject, the object, the objectives of management, decision-making principles, values, character management processes, principles of resource management, organizational structure and technology. On the basis of these parameters the content analysis of the concept of “service” state has been made. It has been found out that the concept of “service” state reflects the characteristics of the post-industrial paradigm of social management. In particular, the basic principle of decision-making – participation – is manifested in the “service” model in the fact that citizens as subjects of management affect the determination of the range and content of public services, society regulates the provision and quality of services by assessing their satisfaction. In their turn, authorities transmit the responsibility of providing services and resources to non-governmental organizations and to improve the quality of services the “knowing” capacity and resources of the participants of open networks is mobilized.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Постиндустриальная социальность, социальное управление, «сервисное» государство.

KEY WORDS. Postindustrial sociality, social management, “service” state.

Реформы государственного управления, начавшиеся за рубежом в конце 1970–нач. 1980 гг., приобрели интернациональный характер. Такие изменения отмечаются во многих странах, различных как по типу политической системы, так и по уровню развития (от Монголии до США) [1; 11], включая и Россию. Представляется правомерным назвать идеологической основой таких изменений концепцию «сервисного» государства, по-новому определяющую роль органов управления в жизни общества. Основная идея концепции заключается в том, что государство рассматривается как институт, предоставляющий качественные услуги населению. Та же идеология распространяется и на муниципальный уровень.

О концепции «сервисного» государства говорится зачастую в «инструментальном» ключе: создание многофункциональных центров, предоставление услуг в электронной форме, сокращение времени на получение услуги и т.д. На наш взгляд, «сервисная» модель заслуживает социологического научного анализа, и в первую очередь — с точки зрения соотношения ее с современной парадигмой социального управления. Обратимся к этому более широкому контексту.

Новая парадигма социального управления связывается с постиндустриальной социальностью. Исходя из характеристик последней, выделим основные признаки современного социального управления:

1. В постиндустриальном социуме признается центральная роль личности [2; 11], [3; 30], [4; 7]. Такая посылка логически подводит к мысли о том, что роль *субъекта управления* постепенно переходит к такому актору. Исходя из характеристики современного общества как информационного можно говорить о том, что именно эффект массового знания дает возможность передавать управление множеству субъектов.

2. Суверенные и активные личности могут строить свои взаимоотношения только на условиях диалогичности и равноправия. Императив этих принципов отмечается в научной литературе [5]. Соответственно, *объектом управления* больше не могут выступать люди. Воздействовать следует на отношения и процессы.

С изменением объекта управления, как представляется, можно связать уже переосмысление терминологии. В науке высказывается точка зрения, что по отношению к обществу недопустимо использование термина «управление», что все процессы, связанные с воздействием на общности людей, должны определяться более «мягкими» понятиями — формирование, регулирование [6]. Мы считаем показательным, что и по отношению к социальному управлению внутри организации наблюдается смена терминологии: наряду с термином «управление персоналом» теперь используется термин «развитие человеческих ресурсов» [7].

3. Постиндустриальное общество ориентировано на реализацию человеческого потенциала своих членов. Подавление индивидов или социальных групп ради укрепления государства или общества в целом больше не приемлемо для суверенного субъекта [8]. Такое обстоятельство по-новому ставит вопрос о *целях социального управления*. Эти цели описываются в научной литературе как создание условий, которые способствовали бы раскрытию творческого потенциала человека [9; 45], формированию всесторонне развитой личности, удовлетворению социальных потребностей [10].

4. В многосубъектном обществе невозможна жесткая централизация и иерархия. Расширение социальных связей и взаимодействий, по мнению исследователей, объективно подрывает субординацию, иерархическую структуру, характерные для традиционного типа бюрократического управления [11; 19]. В этой связи мы выделяем в социальном управлении такое понятие, как *принципы принятия решений*. Главным принципом выступает теперь патисипативность — вовлеченность членов общества в процессы выработки и реализации управленческих решений, «коллективное» управление.

5. «Коллективное» управление невозможно без достижения согласия. С этой точки зрения обозначим в социальном управлении такое понятие, как *ценности*, которые способны объединить людей и привести их к согласованному мнению. Учитывая ориентацию общества на реализацию человеческого потенциала, экономическая или политическая выгода, традиция, этикетные правила — все то, что ограничивает свободу самовыражения — уже не могут выступать основой для принятия решения. В контекст ценностей патисипативного управления включим упоминаемые в научной литературе морально-нравственные и культурные ценности [12], [13]. Считаем важным отметить, что в процессе взаимодействия различные ценностные ориентации и модели поведения не просто учитываются или отвергаются как данность, а формируются, постепенно сближая субъектов. В этом смысле и социальные качества людей тоже можно включить в круг объектов социального управления.

6. Отсутствие субординации и иерархии снимает вопрос о том, что функционирование социальной системы запускается кем-то «сверху». Следовательно, жизнедеятельность системы обеспечивается за счет самоорганизации. Расширение социальных связей способствует этому. В данной связи выделяем как признак социального управления *характер процессов управления* — независимый, инициативный, основывающийся именно на самоорганизации и саморегулировании.

7. «Коллективное» управление предусматривает и наличие ресурсов, которые принадлежат обществу. С этой точки зрения обозначим *принципы распоряжения ресурсами* — совладение и сораспоряжение.

8. Расширение социальных связей, облегченное современными информационно-коммуникационными технологиями, приводит к появлению *организационных структур* нового типа. Эти структуры имеют сетевой характер, что, по нашему мнению, подразумевает не только и не столько то, что их развитию способствует интернет. Главное — такие оргструктуры основаны на равноправном положении их членов, совместном партнерском взаимодействии. В равной степени это относится к сетевым структурам, куда включено государство. При этом государство как участник сети все более отдает свои функции структурам гражданского общества.

9. В условиях высокого динамизма социальных процессов *технологии* управления должны носить инновационный характер, чтобы обеспечивать быструю адаптацию социальной системы к меняющимся условиям. Уместно подчеркнуть высказываемую в научной литературе мысль о том, что для инноваций теперь есть не только необходимость, но и возможность, связанная как раз с неограниченными способностями человека к созиданию и обучаемости [14; 56].

Таким образом, при характеристике социального управления в постиндустриальном обществе, на наш взгляд, можно выделить специфику управления по таким параметрам, как субъект управления, объект управления, цели управления, принципы принятия решений, ценности в достижении согласия, характер процессов управления, принципы распоряжения ресурсами, оргструктура и технологии. Описав по выделенным нами параметрам новую парадигму социального управления, перейдем к вопросу о том, можно ли считать концепцию «сервисного» государства воплощением этой парадигмы. Для решения такой задачи охарактеризуем более подробно основное содержание «сервисной» модели.

Мы придерживаемся взгляда на «сервисное» социальное управление как на комплексное явление. В этой связи опираемся на определение Я.В. Коженко и А.Ю. Мамычева, которые рассматривают «сервисное» государство как особую политическую форму организации публичной власти, располагающую специальным аппаратом управления, направленным на оказание публичных услуг индивидам, а также как систему социально-правовых гарантий достойного жизнеобеспечения человека, его прав и свобод [15; 46]. Считаем необходимым подчеркнуть центральное место гражданина в такой трактовке и «обслуживающую» роль органов власти, обеспечивающих «сервис» в широком смысле. Этот широкий смысл подразумевает и предоставление конкретных услуг, и создание таких правовых и политических условий, которые бы способствовали удовлетворению потребностей индивида. Можно сказать, что государство перестает быть патерналистским: оно признает за индивидом право на самостоятельное определение своей жизненной траектории и лишь создает условия для самореализации граждан.

Ориентация на потребности граждан приводит к тому, что именно от общественных потребностей теперь зависит набор, содержание и технологии оказания госуслуг [1; 14]. Под качеством услуги подразумевается, в первую очередь, удовлетворенность граждан и общества соответствующим государственным/муниципальным «сервисом» [16; 67]. В отличие от прежних парадигм государственного управления, когда качество работы сотрудника органа власти понималось им субъективно, «сервисная» модель предполагает определение и нормативное закрепление конкретных параметров услуги и методов измерения ее качества.

Необходимость изменения номенклатуры и содержания услуг вслед за общественными потребностями побуждает совершенствовать и оргструктуры, отказываться от централизации и бюрократизации в пользу оперативности реагирования. В результате появляются гибкие проектные/модульные формы по типу сети, куда включаются и негосударственные институты [17], [18; 131]. В сетевом характере взаимодействия, по нашему мнению, необходимо подчеркнуть то, что открытые структуры для работы над проектом позволяют более точно выявить общественную потребность и мобилизовать знаниевый потенциал граждан, что как раз и понимается под «со-управлением». Кроме того, предоставление услуг демонополизируется, предполагая передачу отдельных услуг частным организациям на условиях аутсорсинга [19], в чем тоже мы видим мобилизацию общественных ресурсов.

Подводя итог сказанному, проведем параллели между признаками постиндустриальной парадигмы социального управления и характеристиками концеп-

ции «сервисного» государства. Параметрами сравнения будут выступать характеристики постиндустриальной парадигмы, которые были выделены нами выше. Для удобства сравнения данные приведены в таблице.

Таблица 1

Соответствие характеристик концепции «сервисного» государства признакам постиндустриальной парадигмы социального управления

Характеристики постиндустриальной парадигмы социального управления	Характеристики концепции «сервисного» государства
<p>Субъект управления — личность, право на участие в управлении есть у каждого</p>	<p>Любой гражданин может влиять на определение количества и содержания государственных услуг. Именно граждане решают, чем следует заниматься госорганам, имея в виду не только деятельность в широком смысле «служить народу», но и конкретную номенклатуру действий</p>
<p>Объект управления — социальные взаимоотношения, которые подлежат в процессе управления согласованию и целесообразному упорядочению</p>	<p>Ввиду того, что граждане становятся субъектом управления, их взаимоотношения с государством направлены на целесообразное, с точки зрения граждан, упорядочение деятельности по оказанию государственных услуг</p>
<p>Цели социального управления — создание для каждого человека возможности реализации собственного потенциала, удовлетворение социальных потребностей</p>	<p>Основная задача органа власти - удовлетворять своими услугами потребности индивидов и общества</p>
<p>Основной принцип управления — отсутствие иерархии, патисипативность</p>	<p>Государство не довлеет над гражданами, оно признает свою роль «сервисной» организации</p>
<p>Ценности, которыми руководствуется «коллективный» субъект при принятии решений, имеют гуманистический характер</p>	<p>Главный ориентир при принятии и реализации управленческих решений — удовлетворенность граждан и общества</p>
<p>Процессы управления основаны на самоорганизации и саморегулировании</p>	<p>Граждане сами определяют с учетом своих потребностей номенклатуру и стандарты качества услуг, «запуская» процесс их предоставления и регулируя его за счет оценки своей удовлетворенности</p>
<p>«Коллективное» управление подразумевает такой принцип распоряжения ресурсами, как совладение и сораспоряжение</p>	<p>Публичные услуги монополизированы, негосударственным организациям передаются и полномочия, и ресурсы</p>

Окончание табл. 1

<p>Организационные структуры, в рамках которых взаимодействуют государство и гражданское общество, имеют сетевой характер</p>	<p>Государство — один из участников сети, куда входят бизнес, НКО, граждане. Формирование открытых сетей подчинено задаче повышения качества публичных услуг за счет выявления общественных потребностей и мобилизации «знаниевого» потенциала и ресурсов участников сети</p>
<p>Инновации в технологиях управления являются необходимыми.</p>	<p>Реализация модели «сервисного» государства сопряжена со многими инновациями: концептуальными, организационными, процессными.</p>

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Современное социальное управление характеризуется ориентацией на удовлетворение потребностей индивида и общества в целом и патисипативностью в принятии и реализации решений.

2. Концепция «сервисного» государства отражает характеристики постиндустриальной парадигмы социального управления. Такая модель определяет роль институтов государственного и муниципального управления именно в том, чтобы оказывать публичные услуги гражданам, тем самым удовлетворяя их потребности. Патисипативность «сервисного» социального управления проявляется в определении самими гражданами потребности в тех или иных услугах, регулировании со стороны общества процесса оказания и качества услуг за счет оценки удовлетворенности, передаче со стороны органов управления негосударственным организациям функций по оказанию услуг и соответствующих ресурсов, мобилизации для повышения качества услуг «знаниевого» потенциала и ресурсов участников открытых сетей.

3. Специфика современного социального управления по таким параметрам, как субъект управления, объект управления, цели управления, принципы принятия решений, ценности, характер процессов управления, принципы распоряжения ресурсами, оргструктура и технологии, в полной мере проявляется и в характеристиках «сервисной» модели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мониторинг в системе оказания государственных и муниципальных услуг как инструмент реализации стратегии повышения качества государственного и муниципального управления. М., 2008. URL: <http://www.penza.ru/files/monitoring.pdf>.

2. Яхимович З.П. Ценностные ориентиры трансформирующегося мирового сообщества // Ценностные ориентиры и приоритеты в трансформирующемся мире. М., 2010. С. 9-28.

3. Ефременко Д. В. [Реферат] // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература: РЖ. Сер.11, Социология. 2008. № 3. С. 30-38. Реф. ст.: Sztompka P. New perspectives on trust: Rev.essay. // American j. of sociology. 2006. Vol. 112, № 3. Pp. 905-919.

4. Ефременко Д.В. [Реферат] // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература: РЖ. Сер.11, Социология. 2008. № 3. С. 5-11. Реф. ст.: Touraine

A. Sociology after sociology // European j. of social theory. Brighton, 2007. № 10 (2). Pp. 184-193.

5. Орлов М.О. Социальная динамика: философско-методологические основания дискурсивного управления в условиях глобализации: Автореф. дисс. ... д-ра филос. наук. Саратов, 2009. 42 с.

6. Уржа О.А. Социальное управление: проблемы и возможности [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?a=q&г=1&hs=1&e=p-000-00-0-0-0prompt-10-4-0-11-1-ru-50-20-about-00031-001-1-0windowsZz-1251-00&h=stx&t=1&q=%F1%E6%E8%E0%EB%FC%ED%EE%E5+F3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5>

7. Квашенко Н.С. Коучинг в развитии и использовании человеческих ресурсов // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития: М-лы Второго Сибирского кадрового форума. Новосибирск, 2009. С. 303-306.

8. Турен А. Социология без общества [Электронный ресурс] // Учреждение Российской академии наук Институт социологии РАН: официальный сайт. М., 2007. URL: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-07/tourain.pdf> (дата обращения: 30.11.2010).

9. Беков Х. А. Оценка персонала управления (теория и практика). М.: МЦКП, 2002. 364 с.

10. Стоянов А. Социальное управление и глобальное информационное пространство: проблемы, перспективы и социальная ответственность [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?e=q-000-00-0-0lomon-00-0-0-0prompt-10-4-stx-0-11-1-ru-50-20-about-%f1%ee%f6%e8%e0%eb%fc%ed%ee%e5+f3%ef%f0%e0%e2%eb%e5%ed%e8%e5-00031-001-1-0windowsZz-1251-00&a=d&c=lomon&cl=search&d=HASH011ab150a73e73ae9b004d21.19> (дата обращения: 03.01.2011).

11. Потехин В.А. Совершенствование властных отношений как условие модернизации управленческой деятельности // Власть. 2010. № 6. С. 18-22.

12. Чекушов А. А. Социальное управление региона: ценностное взаимодействие [Электронный ресурс] // ВЛГУ: электронные публикации: журнал «Экономика региона» / Владимирский государственный университет. 2007. № 18, декабрь (часть 2). Владимир, [б. г.]. URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=868>.

13. Акулич М.М. Концепция социального согласия [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?e=q-000-00-0-0kongress-00-0-0-0prompt-10-4-stx-0-11-1-ru-50-20-about-%e0%ea%f3%eb%e8%f7-00031-001-1-0windowsZz-1251-00&a=d&c=kongress&cl=search&d=HASH1e2aefc3216e358befdc31.2.1>

14. Басов Н.В. Становление и развитие инновации в процессе самоорганизации социальных систем: Дисс. ... канд. социол. наук. СПб, 2009. 214 с.

15. Коженко Я.В., Мамычев А.Ю. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации // Власть. 2010. № 3. С. 44-46.

16. Маслов Д. В. Модель САФ для улучшения качества публичного менеджмента // Гос. служба. 2009. № 6. С. 67-69.

17. Гапоненко А.Л. Применение новых технологий менеджмента в региональном и муниципальном управлении [Электронный ресурс] // Кафедра менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ. URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/03.php>.

18. Дубровин Ю. Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского союза // *Власть*. 2009. № 1. С. 131-134.
19. Котляров И.Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2012. №2. С. 112-120.

REFERENCES

1. *Monitoring v sisteme okazaniya gosudarstvennyh i municipal'nyh uslug kak instrument realizacii strategii povysheniya kachestva gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya* [Monitoring in the system of state and municipal services as a tool to implement strategies to improve the quality of state and municipal government]. М., 2008. URL: <http://www.penza.ru/files/monitoring.pdf>. (in Russian).
2. Jahimovich, Z.P. The values of a transforming world community / *Cennostnye orientiry i priority v transformirujushhemsja mire* [Values and priorities in a transforming world]. М., 2010. Pp. 9-28. (in Russian).
3. Efremenko, D.V. [Abstract] *Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaja i zarubezhnaja literatura — Social Sciences and Humanities. Domestic and foreign literature*. 2008. Ser. 11. № 3. Pp. 30-38. Ref. art.: Sztompka P. New perspectives on trust: Rev. essay. *American journal of sociology*. 2006. Vol. 112. № 3. Pp. 905-919. (in Russian).
4. Efremenko, D.V. [Abstract]. *Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaja i zarubezhnaja literatura — Social Sciences and Humanities. Domestic and foreign literature*. 2008. № 3. Pp. 5-11. Ref. art.: Touraine A. Sociology after sociology. *European journal of social theory*. Brighton, 2007. № 10 (2). Pp. 184-193. (in Russian).
5. Orlov, M.O. *Social'naja dinamika: filosofsko-metodologicheskie osnovaniya diskursivnogo upravleniya v uslovijah globalizacii* (Avtoref. diss. kand.) [Social dynamics: the philosophical and methodological foundations of discursive management in the context of globalization (Diss. Cand.)]. Saratov, 2009. 42 p. (in Russian).
6. Urzha, O.A. Social management: challenges and opportunities. *Jelektronnaja biblioteka Sociologicheskogo fakul'teta MGU im. M. V. Lomonosova — Digital Library of the Sociology Department of Moscow State University in the honour of M.V. Lomonosov*. М., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?a=q&r=1&hs=1&e=p-000-00---0kongress-00-0-0-0prompt-10---4-----0-11--1-ru-50---20-about---00031-001-1-0windowsZz-1251-00&h=stx&t=1&q=%F1%EE%F6%E8%E0%EB%FC%ED%EE%E5+%F3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5>. (in Russian).
7. Kvashenko N.S. Coaching in the development and use of human resources [Kouching v razvitii i ispol'zovanii chelovecheskih resursov]. *Chelovecheskie resursy kak faktor jekonomicheskogo razvitija: M-ly 2 Sibirskogo kadrovogo foruma* (Human resources as a factor of economic development: materials of the II Siberian human resources forum). Novosibirsk, 2009. Pp. 303-306. (in Russian).
8. Touraine, A. Sociology without society // The Institute for Sociology of Russian Academy of Sciences: official website. М., 2007. URL: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-07/tourain.pdf> (30.11.2010). (in Russian).
9. Bekov, H.A. *Ocenka personala upravleniya (teoriya i praktika)* [Evaluation of staff management (theory and practice)]. М., 2002. 364 p. (in Russian).
10. Stojanov, A. Social management and global information space: problems, prospects and social responsibility // Digital Library of the Sociology Department of Moscow State University in honour of M.V. Lomonosov М., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?e=q-000-00---0lomon-00-0-0-0prompt-10---4----stx--0-11--1-ru-50---20-about-%f1%ee%f6%e8%e0%eb%fc%ed%ee%e5+%f3%ef%f0%e0%e2%eb%e5%ed%e8%e5--00031-001-1-0windowsZz-1251-00&a=d&c=lomon&cl=search&d=HASH011ab150a73e73ae9b004d21.19> (дата обращения: 03.01.2011).(date of address: 03.01.2011). (in Russian).

11. Potehin, V.A. Improvement of power relations as a condition for the modernization of management activity. *Vlast*. 2010. № 6. Pp. 18-22. (in Russian).
12. Chekushov, A.A. Social management of the region: value interaction. *Jekonomika regiona — The economy of the region*. 2007. № 18. December (part. 2). Vladimir. URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=868>. (in Russian).
13. Akulich, M.M. The concept of social agreement // Digital Library of the Sociology Department of Moscow State University in honour of M.V. Lomonosov M., 2003-2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru/1/library?e=q-000-00---0kongress--00-0-0-0prompt-10---4---stx-0-11--1-ru-50---20-about-%e0%ea%f3%eb%e8%f7--00031-001-1-0windowsZz-1251-00&a=d&c=kongress&cl=search&d=HASH1e2aefc3216e358befdc31.2.1>. (in Russian).
14. Basov, N.V. *Stanovlenie i razvitie innovacii v processe samoorganizacii social'nyh sistem* (Diss. kand.) [The formation and development of innovations in the process of self-organization of social systems (Diss. Cand.)]. SPb, 2009. 214 p. (in Russian).
15. Kozhenko, Ja.V., Mamychev, A.Ju. Service state: challenges of theory and practice of implimentation. *Vlast*. 2010. № 3. Pp. 44-46. (in Russian).
16. Maslov, D.V. CAF model to improve the quality of public management. *Gosudarstvennaja sluzhba — Public service*. 2009. № 6. Pp. 67-69. (in Russian).
17. Gaponenko, A.L. The implementation of new management technologies in regional and municipal management // The Department of Management of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation // URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/03.php>. (in Russian).
18. Dubrovin, Ju. New directions of modern administration reforms in the leading countries of the European Union. *Vlast*. 2009. № 1. Pp. 131-134. (in Russian).
19. Kotljarov, I.D. The use of outsourcing of management activities in the Russian Federation. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija — The issues of public and municipal administration*. 2012. № 2. Pp. 112-120. (in Russian).