Особенности применения аутсорсинга в Российской Федерации

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc11998119)

[Концептуальные основы использования процессного подхода 3](#_Toc11998120)

[Разработка системы качества 8](#_Toc11998121)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 12](#_Toc11998122)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 17](#_Toc11998123)

# ВВЕДЕНИЕ

***Актуальность темы исследования.*** Перед российским государством в долгосрочной перспективе развития выбрана инновационная социально ориентированная экономика. Соответствующая цель поставлена в рамках Концепции долгосрочного социально-экономического развития России до 2030 года. Это обуславливает необходимость систематического и постоянного совершенствования организационных структур и форм деятельности, что в свою очередь, требует от них активного использования современных методов и технологий управления, в том числе хорошо зарекомендовавших себя в бизнесе.

Привлекать организации к решению отдельных задач позволяет аутсорсинг. Аутсорсинг может стать ответом на вопрос, как обеспечить снижение затрат и повысить эффективность деятельности при сохранении высокого качества работы органа власти.

***Степень разработанности научной проблемы.***   
Система менеджмента качества в том или ином ее аспекте рассматривалась в публикациях отечественных и зарубежных ученых, таких как О.И. Тихомирова, Л.В. Цыганова, П.А. Никаноров, Г.П. Котикова, И. Н. Барциц, М.В. Якушев, О. Сапко, Э. Деминг, Дж. Джуран, К. Исикава, Ф. Кросби, У. Шухарт, А. Фейгенбаум.

Подходы к осуществлению стратегии аутсорсинга, особенности аутсорсинга, методы принятия решения по совершенствованию систем управления на основе аутсорсинга рассмотрены в работах Б.А. Аникина, С.О. Календжяна, Г.И. Маринко, Д.М. Михайлова, Н.Л. Рудая, Э. Спарроу и др.

Проблемы и особенности применения освещены в трудах российских ученых Л.А. Василенко, Л. Демидовой, А.В. Филатовой, В.В. Лобанова. Мигина С.В. А.Г.Литвак, а также ряда зарубежных авторов, в том числе Т. Браун, Т. Хили, А. Какабадзе, Н. Какабадзе, Д. Линдер, Д.А. О’Луни, М. Потоски, П. Селденштат, Д. Ван Слайк и др.  Представляет интерес работы А.М. Шестоперова, О.М.Шестоперова,

***Цель магистерской диссертации*** заключается в разработке направлений активизации применения аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих ***задач***:

1. Рассмотреть концептуальные основы развития процессного подхода;

2. Уточнить понятийный аппарат аутсорсинга;

3. Систематизировать формы аутсорсинга в органах власти;

***Объектом исследования*** является аутсорсинг как технология.

***Предметом исследования магистерской диссертации*** особенности внедрения технологии аутсорсинга.

# Концептуальные основы использования процессного подхода

Необходимость систематического и постоянного совершенствования организационных структур и форм деятельности обусловлена динамичными и коренными изменениями во многих сферах общественной жизни.

Процессный подход впервые был предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджмента. Однако эти функции рассматривались как не зависимые друг от друга процессы. Использование процессного подхода позволяет рассматривать функции управления как взаимосвязанные элементы.

Для целей эффективного менеджмента качества процессы нельзя представлять как простое взаимодействие видов деятельности. Такое упрощенное представление о процессах как о параллельно-последовательных действиях (так называемое двумерное или плоское представление процессов) не позволяет адекватно выстроить взаимосвязи между процессами и их входами-выходами. Не дает основания корректно производить оценку результативности и эффективности системы менеджмента качества, качественно осуществлять анализ потерь качества, создавать механизмы эффективных корректирующих и предупреждающих действий, нацеливать систему на постоянное улучшение.

Процессы являются одним из элементов системы управления. В повседневной работе каждая организация в процессе своей работы представляет деятельность как цепочку непрерывно повторяющихся процессов – начиная с маркетинговых исследований, планирования до продажи товара или предоставления услуг, заканчивая послепродажным обслуживанием.

Когда говорят о процессном подходе, имеют в виду, прежде всего, то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ происходит с применением особых методических приемов. В соответствии с положениями ИСО 9000:2000 в каждом процессе должны быть определены требования к входным и выходным его данным, технология преобразования входа в выход (процедура), порядок управления процессом, его владелец (руководитель) и потребитель.

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление представляет собой непрерывную взаимосвязь действий и функций. Таким образом, процессный подход в управлении – это процесс формирования целей и способов их достижения, деятельность, которая ограниченна в пространстве и во времени, требующаяся для реализации комплекса управленческих ресурсов.

В рамках процессного подхода любая организация рассматривается как система, которая представляет собой взаимосвязанное множество процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или оказание услуг. На основе процессного подхода, который обладает множеством преимуществ по сравнению с функциональным подходом, можно решить задачи по созданию устойчивой и эффективной системы управления организацией, деятельность которой ориентируется не только на максимальное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон организации, но и на постоянное повышение и поддержание конкурентных преимуществ.

Процессный подход становится приоритетным в управлении в связи с внедрением системы менеджмента качества.

С внедрением процессного подхода в управление организацией появляются следующие возможности:

1. Процессный подход позволяет оптимизировать систему корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды.

2. Процессный подход позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки.

3. Процессный подход обеспечивает уверенность соучредителей организации в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон.

4. Разработанная и внедренная система управления бизнес-процессами (СУБП) обеспечивает реализацию в организации процессного подхода в соответствии с требованиями МС ИСО 9000:2000 и получение соответствующего сертификата.

Наличие сертификата соответствия системы менеджмента качества требованиям МС ИСО 9001:2000 гарантирует потребителям государственных и муниципальных услуг, что организация не только выполнит заявленные требования, но и постарается установить и выполнить его предполагаемые требования, а также что вопросам работы уделяется большое внимание. Подобная организация получает конкурентные преимущества на рынке услуг.

5. Внедрение процессного подхода к управлению и построению системы менеджмента качества гарантирует четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации.

6. Основой процессного подхода к управлению является принятие решений, основанное на фактах, поэтому большое значение имеет наличие в организации информационной системы. Внедряемая в организации информационная система позволяет получать владельцам процессов объективную информацию. Для ведения управления тогда, когда она строится в рамках единообразной системы управления организацией на основе процессного подхода. Если система автоматизации внедряется без учета потребностей реального управления организацией, то вероятность неудачного завершения такого проекта очень высока.

Внедрение процессного подхода в управление организацией рассматривается как проект. Основным заказчиком результатов этого проекта является высшее руководство организации и владельцы процессов. Процесс управления можно собирательно представить как процесс, планирования, организации, распорядительства, мотивации, руководства, координации, контроля, исследования, коммуникации, оценки, принятия решений, подбора персонала, представительства и ведения переговоров или заключения сделок.

В процессе управления в каждой отдельно взятой организации задействованы все основные и специфические функции (присущие конкретной организации), для подготовки управляющего воздействия, подготовки, принятия и реализации решений. Функции имеют общие характеристики: для всех необходима коммуникация и все они требуют принятия решений, так как при осуществлении планирования, организации, мотивации, и контроля коммуникация и принятие необходимых решений выступают в роли связующих процессов.

Выделение и описание основных процессов является особенно важным, потому что основные процессы служат главным целям организации и ориентируются на внешнего по отношению к организации клиента.

Внедрение системы менеджмента качества в организации позволит привлечь персонал к процессу постоянного улучшения качества продукции или предоставлению услуг, позволит сделать прозрачными и управляемыми все процессы деятельности организации.

В последнее время качество стало единственной силой, способной привести хозяйствующие субъекты к успеху, как на внутреннем, так и на международном рынках. Категория «качество» имеет множество аспектов, но все подходы к качеству нацелены на конечный продукт. Когда рынки оказались насыщены. Предприятия-производители осознали, что потребители оценивают не только качество товаров, но и прилагаемые к нему услуги.

Одним из приоритетных направлений инновационного менеджмента в настоящее время является внедрение процессного подхода к управлению в практику повседневной деятельности государственного и муниципального управления. Актуальность данной технологии определяется довольно сложными финансовыми и правовыми условиями, в которых существуют современные государственные органы и муниципальные образования. Инновационные технологии становятся главным ресурсом развития местного самоуправления.

Основным преимуществом процессного подхода является то, что он дает вполне обозримые и реальные результаты. В местном самоуправлении к значимым результатам использования процессного подхода можно отнести:

- установление связи результатов процесса с конкретными потребителями;

- оптимизацию всех операций внутри процесса;

- сокращение сроков выполнения операций;

- экономия бюджета;

- повышение уровня «прозрачности» деятельности власти и индекса доверия населения.

Как технология, которая доказала эффективность в корпоративном секторе экономики, процессный подход реально может применяться в органах исполнительной власти, повышая эффективность их деятельности.

# Разработка системы качества

Современный мир отличается стремительностью общественных перемен, сложностью и многообразием происходящих процессов.

В настоящее время в развитых странах мира наблюдаются новые тенденции развития административных структур, которые связаны с организационной автономизацией, т.е. приобретением большей самостоятельности и ответственности структурами государственного управления, передачей части полномочий негосударственным организациям. Это может быть создание гибких, пластичных структур: агентств и общественно-государственных организаций, реализующих конкретные общественно-значимые дела.

С целью уменьшения издержек, сокращения избыточных видов деятельности для повышения производительности труда компании вынуждены искать новые формы совершенствования своей работы. Организация начинает привлекать ресурсы из внешней среды: результаты выполнения отдельных видов работ покупаются у сторонних организаций в качестве услуг. Для решения проблем функционирования, сокращения издержек, увеличения приспособляемость к условиям внешней среды, улучшить качество продукции и предоставляемых услуг помогает применение технологии аутсорсинга.

Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» - «использование внешних ресурсов». Английское слово «source» переводится как «источник» или «первопричина». В практике зарубежного менеджмента аутсорсинг представляется как передача некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или

видов деятельности внешней организации или, как принято говорить,

«третьей стороне».

Как правило, на аутсорсинг не передаются обслуживающие процедуры, которые имеют разовый, эпизодический, случайный характер. Зато на аутсорсинг обычно передаются функции по важным, основным, принципиальным видам деятельности на основе относительно длительного контракта.

Концепция аутсорсинга обусловлена развитием принципов, заложенных в идее разделения труда. Очевидно, что ни одна компания не обладает полным набором внутренних возможностей и ресурсов для продвижения по всем направлениям своей деятельности. Внутренние ресурсы организации могут терять свою конкурентоспособность, имеют место ограниченные финансовые возможности, в организации могут отсутствовать необходимые компетенции для достижения поставленных целей.

Термин *outsourcing* широко используется с 1989г. в отдельных источниках существуют различные определения понятия технологии аутсорсинга (Приложение2). Анализируя эти определения, встречающиеся в различных исследованиях, можно выделить ряд общих характеристик данного явления.

Отношения аутсорсинга характеризуются следующими основными особенностями:

- аутсорсинг определяется как практика планирования, управления и реализации определенных видов работ сторонней организацией;

- аутсорсинг- это постоянное сотрудничество на основе контрактных отношений;

- передача выполнения отдельных видов работ сторонней организации осуществляется на длительный срок;

- аутсорсинг имеет место, когда речь идет о передаче внешнему подрядчику тех видов работ, которые могли бы осуществляться внутри самой организации;

- ситуация использования аутсорсинга - индивидуальное решение;

- аутсорсинг выступает инструментом, позволяющим распределять внутренние и внешние ресурсы для достижения целей и задач организации.

Выделяются стратегические и оперативные цели использования аутсорсинга. В качестве стратегической цели выступает последовательная концентрация организации на достижении поставленных целей. Оперативной целью является снижение издержек.

Практическое применение аутсорсинга предполагает взаимодействие двух сторон, которые выступают субъектами отношений аутсорсинга. Первая сторона – организация (подразделение или отдел), передающая осуществление каких-либо задач или процессов полностью или частично стороннему подрядчику. Вторая сторона – сторонний подрядчик или организация-аутсорсер, предоставляющая на определенных условиях услуги по реализации отдельных процессов. Сторонним подрядчиком может выступать любая организация, которая обладает рядом характеристик, позволяющих выполнить переданные ей задачи. Среди таких характеристик можно выделить:

- материально-техническую базу, необходимую для реализации задач;

- соответствующий кадровый потенциал;

- соответствующий опыт работы и квалификацию

Использование аутсорсинга осуществляется через подготовку и реализацию аутсорсинг-проектов. На основе принципов аутсорсинга, аутсорсинг-проект определяют как целенаправленное изменение отдельных аспектов деятельности организации. Ключевыми направлениями деятельности по реализации аутсорсинг-проекта можно назвать: определение тех задач, для решения которых необходимо привлечь стороннюю организацию, изучение возможностей по привлечению сторонней организации, разработка системы контроля, организация тендера и выбор исполнителя, непосредственное взаимодействие с привлеченной организацией, оценка эффективности результатов аутсорсинга.

За последнее десятилетие технологию аутсорсинга используют почти все организации. Ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими государственными и частными организациями стали применять принцип «снабжение извне». Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь, обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие процессы обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью, оказание услуг и пр.

Учитывая практику рынка услуг передаваемых на аутсорсинг в развитых странах, исследователями выделяются три основных вида

аутсорсинг - проектов, направленных на: аутсорсинг отдельных задач; аутсорсинг ресурсов (приобретение внешних ресурсов взамен использования внутренних); аутсорсинг процессов.

Передача задач внешним компаниям зачастую это непростой, небыстрый и циклический процесс. В его рамках происходит сбор данных, обнаружение процессов, знаний, возможен перевод сотрудников в штат аутсорсера для сохранения нужных знаний и компетенций. При управлении рисками на всех этапах аутсорсинга применяется процессный подход, и перевод сервисов происходит от простого к сложному (рисунок 14).

Аутсорсинг — это циклический процесс.



Во многом развитие аутсорсинга было связано с реформами государственного управления, с развитием концепций так называемого нового государственного управления (New Publik Management). Активное развитие аутсорсинга соответствовало практически всем основным принципам «нового государственного управления».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе аутсорсинга лежит идея использования ресурсов внешней организации вместо развития собственных ресурсов и компетенций в тех видах деятельности, которые не являются бизнес-образующими. Такой подход к организации деятельности фактически открывает компании доступ к любым ресурсам, предлагаемым на современном рынке: технологическим, интеллектуальным, информационным. Аутсорсинг подразумевает использование зарекомендовавших себя опыта и «лучших практик» бизнеса вместо развития собственных компетенций в тех видах деятельности, которые не являются для компании ключевыми и стратегически важными.

Таким образом, аутсорсинг в органах государственной власти может иметь место, прежде всего, при передаче сторонним организациям процессов, поддерживающих основную деятельность органа государственной власти. Ответственность за реализацию процессов, непосредственно связанных с принятием решений, осуществлением контрольно-надзорных полномочий, правотворческими функциями, которые и составляют сущность базовой деятельности государства, остается за органом государственной власти. Отказ органа власти от исполнения процесса, непосредственно связанного с основной деятельностью, например отказ от ответственности по принятию решений в рамках реализации регулирующих полномочий в определенной сфере, и передача ответственности за реализацию данного процесса в руки рыночных структур будет относиться к приватизации, а не к отношениям аутсорсинга.

По результатам обзора международной практики аутсорсинга в выделяют следующие основные причины аутсорсинга:

* необходимость сокращения и контроля операционных расходов (издержек на исполнение государственных функций и оказание государственных услуг);
* необходимость фокусирования на основной деятельности;
* необходимость получения доступа к ресурсам, которые не доступны внутри организации;
* возможность получения доступа к новым (инновационным) ресурсам и технологиям;
* возможность высвобождения внутренних ресурсов для других целей;
* возможность ускорения ре-инжиниринговых процессов;
* сложность управления функциями, контроль за которыми ограничен;
* возможность высвобождения дополнительного капитала;
* возможность разделения рисков.
* возможность получить в готовом виде и внедрить лучшую практику в определенных процессах;
* возможность повышения качества и расширения возможностей оказания новых услуг.
* развитие экспертного и аналитического потенциала органа исполнительной власти.

В целом можно утверждать, что в краткосрочной перспективе оптимальным решением для применения механизмов аутсорсинга является привлечение внешних организаций к исполнению преимущественно обеспечивающих функций. Однако, рассматривая более длинный горизонт планирования, следует понимать, что для кардинального изменения ситуации (значимое сокращение численности государственных служащих и заметное повышение удовлетворенности населения предоставляемыми им услугами) уже через несколько лет встанет вопрос о возможности и целесообразности передачи не только обеспечивающих функций, но и основных функций или по крайней мере отдельных административных процедур в рамках основных функций. На сегодняшний день мировая практика свидетельствует о том, что только развитые страны «осмелились» подойти к данному вопросу. Ключевые риски заключаются в выборе правильной методологии определения конкретных процедур и функций, которые могут быть отданы на рынок. Основные сложности заключаются в следующем.

1.Определение четких критериев для создания перечня закрепленных за органами власти основных функций или их административно-управленческих процедур (или любой другой юридической категории), которые передавать на аутсорсинг нежелательно или невозможно. Данная проблема вызвана разнообразием действующего российского законодательства и отсутствием достаточного регулирования для выработки жесткой классификации основных функций и их процедур на те, которые можно передавать, и те, которые передавать нецелесообразно, несвоевременно и неэффективно.

2.Сложность в создании единой для всех отраслей. Для обеспечивающих функций создание таких критериев было значительно более стандартной задачей в связи с однотипностью соответствующих функций во всех органах власти (транспорт, ИТ, питание, лифты и т. д.). Для основных функций наиболее вероятен вариант необходимости рассмотрения каждой конкретной функции в индивидуальном порядке, что делает задачу весьма трудоемкой.

3.Создание организационных механизмов для сохранения контроля государства за реализацией функции. Следует отметить, что одна из современных теорий аутсорсинга говорит о том, что крайней формой аутсорсинга является полный отказ от государственной функции и выведение ее на рынок. Представляется, что сохранение государственного контроля за выполнением функции является принципиальным признаком аутсорсинга, а выведение функции за пределы полномочий государства относится уже к общей реформе системы государственного управления и снижения интенсивности вмешательства государства в экономику страны.

4.Сложность в проведении количественной и качественной оценки выполнения той или иной основной государственной функции, что, в свою очередь, накладывает ограничения на расчет стоимостных характеристик, на установление количественных и качественных показателей результативности выполнения функции и т. д. Данная проблема во многом проистекает из самих формулировок основных функций.

5.Выбор механизма аутсорсинга. Следует отметить, что в международной практике существует только один основной инструмент — контрактные отношения с внешним исполнителем. В российской практике используются (по крайней мере тоже рассматриваются как аутсорсинг) еще несколько вариантов, представляющихся спорными:

* возможность передачи части функций, в том числе обеспечивающих, на исполнение подведомственным государственным учреждениям;
* передача с федерального уровня на региональный и наоборот.

6.Реализация тех или иных основных государственных функций, которая может быть экономически невыгодной для коммерческих организаций, а нередко и убыточной. Это будет приводить к тому, что коммерческие организации будут вкладывать все эти риски в стоимость выполнения функции, что, в свою очередь, приведет к росту бюджетных расходов.

7.Возникновение потребности в изменении действующего законодательства по отдельным вопросам и (или) корректировка подходов к аутсорсингу конкретных функций (речь идет о таких вопросах, как закон о государственной тайне, закон о государственной гражданской службе в части возможности привлечения кадровых агентств к подбору государственных гражданских служащих и т. д.).

Дополнительным направлением при работе по тематике аутсорсинга может также стать пересмотр подходов к государственной гражданской службе как таковой, что повлечет за собой и корректировку подходов к аутсорсингу: кто такой «государственный гражданский служащий», все ли современные чиновники должны быть государственными гражданскими служащими исходя из своего функционала, каков предельный минимум требуемой численности госслужащих и т. д.

Представляется, что описанная выше проблематика требует значительных аналитических усилий для проработки и поиска путей решений. Тем не менее экономический и политический эффект от внедрения технологии аутсорсинга в части основных функций и пересмотра подходов к государственной гражданской службе может оказаться значительным.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

***Нормативно-правовая база***

* Амелин Д., Дороговцев А. Аутсорсинг в муниципальном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 1
* Арчакова Д.А. Совершенствование организации предоставления государственных и муниципальных услуг//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2013. № 21.
* Байков Н.М., Ефимова А.А. Государственные услуги как индикатор потребления общественных благ и удовлетворения потребностей населения//Власть и управление на Востоке России. 2014. № 1 (66).
* Баранов А.В., Тагаев А.В. Современные технологии электронного администрирования сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: региональный аспект//Инновационные информационные технологии. 2013. Т. 4. № 2.
* Батина И.Н. Мониторинг эффективности предоставления государственных услуг и реализации целевых программ//Журнал экономической теории. 2008. № 4.
* Бачило И. Электронное правительство и инновации в области государственных функций и государственных услуг//Информационные ресурсы России.- №1. – 2010.
* Бельтюков В. Бюджетный процесс: новые механизмы // Политический класс. 2011. № 21.
* Бойков В.Э., Добролюбова Е.И., Зыбуновская Н.В., Покида А.Н., Южаков В.Н. Результаты исследования общей удовлетворённости граждан качеством государственных и муниципальных услуг//Социология власти. 2012. № 1.
* Васюнина М.Л. Государственное (муниципальное) задание как новый инструмент в механизме финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг//Финансы и кредит. 2010. № 18.
* Герба В.Г. Оценка эффективности системы предоставления государственных услуг//Ученые заметки ТОГУ. Том 4. № 4. 2013.
* Горностаева К. В. Функциональная роль развития сектора государственных услуг в условиях рыночных преобразований на современном этапе // Экономические науки. 2010. № 12 (73).
* Грибанов Ю.И.,Ершов К.О. Перспективы развития ИТ-аутсорсинга в промышленности //Креативная экономика 2013 . №1
* Дубинин М.А., Советов П.М. Аутсорсинг, частно-государственное партнерство, частно-муниципальное партнерство // [http://pdt.vscc.ac.ru](http://pdt.vscc.ac.ru/)
* Жидкова О. Этапы предоставления государственных услуг в электронном виде//Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. -№1. – 2013.
* Зенин С.С. Правовые формы оказания государственных и муниципальных услуг // Государственная власть и местное самоуправление2014. № 7
* Иванов В.А. Сетевые формы интеграции целей федерального и регионального управления государственными услугами//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 3 (39).
* Игольникова И.В. Оценка качества управления в современной России на федеральном, региональном и муниципальном уровнях//Гуманитарные научные исследования. 2013. № 8 (24).
* Калинина А.Э., Соколов А.Ф. Организационное, институциональное и информационное обеспечение функционирования многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг//Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2013. № 2 (23).
* Карловская Е. А. Типология и систематика государственных услуг// Вестник ТОГУ. 2012. № 1 (24).
* Кирбякова М.А., Арчакова Д.А. Система взаимодействия государственной власти и общества//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 24.
* Киричук Л.А. Муниципальные услуги: сущность и классификация//Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 14.
* Кирсанов С.А., Ошурков А.Т., Сергиенко А.М. Муниципальные услуги: некоторые аспекты правового регулирования и способы предоставления / Публичные услуги: правовое регулирование (российский и зарубежный опыт): под общ. ред. Е.В. Гриценко, Н.А. Шевелевой. Изд-во: Волтерс Клувер, 2007.
* Киселева Н В.Принципы предоставления государственных и муниципальных услуг Государственная власть и местное самоуправление2014. № 5
* Ковальский Н.С. Организационно-экономические инструменты повышения эффективности государственных услуг//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 7 (55).
* Лактионова О.Е. Международный финансовый аутсорсинг: перспективы российских компаний//Российское предпринимательство .2014. №21
* Лапин А.Е., Хайров Д.Р. Методика «SERVQUAL» для оценки качества предоставления государственных и муниципальных услуг//Государственная служба. 2012. № 3.
* Ларин С.В. Проблемы формирования системы мониторинга и оценки результатов в государственном управлении//Вопросы экономики и права. 2010. № 30.
* Мирзоян H.C. Оценка качества предоставления государственных (муниципальных) услуг//Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2010. № 2-2.
* Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. – Москва, 2013.
* Мониторинг качества и доступности государственных и муниципальных услуг – 2010 /Под ред. А.В. Клименко, С.М. Плаксина. – М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2011.
* Морозова Е.В. Публичные услуги: теоретико-правовой аспект: Автореф. канд. юрид. наук. Мытищи, 2009
* Ноздрачев А. Ф. Административная реформа: российский вариант // Законодательство и экономика. 2013. № 8.
* Носко Б.П., Шашкин А.А. Система комплексной оценки эффективности деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (опыт Ростовской области)//Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 32.
* Осикова А.А., Крюков А.Ф. Проблемы становления сервисного государства в России//Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2014. № 2.
* Осикова А.А., Крюков А.Ф. Процессы государственных (муниципальных) услуг. их организация и совершенствование//Сборник научных трудов Sworld. 2011. Т. 33. № 4.
* Повный Д. А. Понятие «государственная услуга» в контексте административной реформы, проводимой в Российской Федерации // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 7. С. 67.
* Реброва Н.П., Степанова А.М. К вопросу о совершенствовании предоставления государственных и муниципальных услуг//Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2014. № 2 (10).
* Россия в рейтинге развития электронного правительства ООН 2012 Информационный обзор. Серия «Развитие информационного общества и электронного правительства» / Центр технологий электронного правительства НИУ ИТМО, 2012. – Вып. 4
* Рычков Е.Е. Особенности управления сферой государственных услуг населению на муниципальном уровне//Вестник экономической интеграции. 2011
* Скок Н.И. Практика оценки государственного управления//Академический вестник. 2014. № 2 (28).
* Стырин Е.М., Плаксин С.М. Система государственных услуг как объект мониторинга в Российской Федерации//Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С.
* Татуев А. А. Государственные услуги в системе современной экономики // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 2. Ч. 3.
* Терещенко Л. К. Услуги: государственные, публичные, социальные // Журнал российского права. 2004. № 10.
* Тихомиров Ю. А. Правовые аспекты административной реформы // Законодательство и экономика. 2011. № 4.