

УДК 338.24

### **АУТСОРСИНГОВЫЕ МОДЕЛИ УЧАСТИЯ НАСЕЛЕНИЯ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ\***

**Абрамов** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
**Руслан** государственного и муниципального управления,  
**Агарунович** Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
(117997, Россия, г. Москва, Стремянный пер., 36).  
E-mail: oef08@mail.ru

#### **Аннотация**

*В статье показывается опыт применения аутсорсинга в осуществлении местного самоуправления. Показано, что население может участвовать в этом процессе на уровне не только совещательном в форме общественных объединений, но также и в форме участия и исполнения на коммерческой основе отдельных функций исполнительной власти. Выявлено, что объем задач, которые возлагаются на органы исполнительной власти, предопределяет применение широкого спектра инновационных инструментов управления. Анализ нормативно-правовой базы и региональных проектов развития показал, что в Российской Федерации на сегодня инновации в государственном управлении внедряются довольно медленно. В качестве сравнительного анализа выявлены процессы, показывающие, что в развитых странах мира инновационные технологии широко применяют как в бизнесе, так и в администрировании. Предложены основные положения изменения в законодательство, а также проанализированы механизмы предотвращения негативных явлений. Применение аутсорсинговых моделей предлагается определять как эффективно реализованную модель по производимому социальному эффекту.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, население, местное самоуправление, органы власти, полномочия, административная реформа, эффективность, финансирование, инновации, программы.

В мировой практике существует широкий спектр инновационных инструментов управления, которые можно применять для разработки и реализации целевых программ и проектов непосредственно в государственных органах и органах исполнительной власти. Наиболее распространенными инновационными инструментами в управлении являются:

- 1) Аутсорсинг – передача организацией определенных функций другой компании, специализирующейся в соответствующей сфере;
- 2) Бенчмаркинг – изучение лучшего опыта управления и внедрение его в собственной деятельности;
- 3) Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление деятельности и соответствующие действия для достижения быстрых, кардинальных изменений.

Преимуществами применения методики аутсорсинга является то, что он дает возможность органам исполнительной власти сконцентрироваться на основных целях деятельности, переориентировать внутренние ресурсы на более важные цели, использовать ресурсы частных компаний, отсутствующих у органов исполнительной власти [12, с. 29].

---

\* Публикация подготовлена в рамках поддержанного РГНФ научного проекта. Грант № 15-02-00025а

Развитие аутсорсинга в зарубежных странах начался в 80-х гг. XX в., в основном, в сфере информационных технологий [14, с. 188]. Назрела необходимость реформ в государственном управлении в конце XX в., Результатом которой стала концепция нового государственного управления (New Public Management).

Активное развитие аутсорсинга отвечал почти всем основным принципам нового государственного управления [10, с. 32]. К этим принципам относятся:

- 1) Внедрение рыночных механизмов в государственное управление;
- 2) Повышение требований к эффективности и результативности деятельности органов власти;
- 3) Прозрачность государственного управления;
- 4) Децентрализация управления.

Большинство стран-членов организации экономического сотрудничества и развития, которые именно в этот период проводили реформирования в государственном секторе, передали часть функций на аутсорсинг [7, с. 82].

Основная роль аутсорсинга в государственном управлении заключается в повышении качества государственных услуг и эффективности таких административно-управленческих процессов, как [15, с. 83]:

- обеспечение внедрения новых информационных технологий;
- управления материальными активами государственных органов;
- организация отбора персонала, предоставление услуг, составление финансовой отчетности;
- контроль расходов государственной деятельности, экономии бюджетных услуг;
- фокусирование внимания органов исполнительной власти на основной деятельности.

В научной литературе не существует единых подходов к определению понятия «аутсорсинг». А.Л. Ермошина приводит следующее определение: «термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка (от англ.«Outsourcing») и дословно переводится как использование чужих ресурсов. Иными словами, аутсорсинг – это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, специализирующимся в конкретной сфере и имеющим соответствующий опыт, знания, технические средства [9, с. 509]. Аутсорсинг – это стратегия управления, позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении».

А. В. Манойленко предложила обобщающие критерии относительно понятия аутсорсинга:

- 1) Применение внешних ресурсов для выполнения деятельности, традиционно ведется силами имеющегося персонала и с использованием собственных ресурсов;
- 2) Делегирование некоторых бизнес-функций внешним исполнителям;
- 3) Стратегия управления компанией, направленная на передачу ведения функционально необходимых, но неосновных направлений в деятельности организации компаниям, специализирующимся на этом конкретном виде деятельности;
- 4) Передача отдельных видов деятельности, не являющихся основными для компании, субподрядчику;
- 5) Средства экономии затрат за счет исключения нехарактерных сфер деятельности;
- 6) Как свойство, характерное для современной организации хозяйственной деятельности, с точки зрения международной специализации и разделения труда;
- 7) Передача не только части работы (бизнес-процессов) сторонней организации, но и прав, обязанностей и ответственности по этой работе.

Цель статьи – определить основные организационные подходы к использованию аутсорсинга в органах местного самоуправления, сформулировать основные факторы, обуславливающие целесообразность применения аутсорсинга в органах исполнительной власти.

Анализ зарубежного опыта использования аутсорсинга в органах власти позволяет определить основные подходы к его организации [8, с. 113]:

- 1) Кластерный – применяется в случае объединения государственных органов в кластеры для организации совместных действий по аутсорсингу;
- 2) Централизованный – применяется в пределах одной государственной структуры;
- 3) Децентрализованный – применяется путем создания независимых индивидуальных стратегий использования аутсорсинга для каждого органа власти, происходит прецедентное / экспериментальное изменение законодательства и \ или использование судебной практики в случае наличия конфликта с нормами действующего законодательства.

В июне 2015 г. правительство Украины анонсировало эксперимент с внешним управлением таможенными. Такое решение прокомментировано выявлением многочисленных фактов нарушений в работе таможенной службы. По официальному сообщению Государственной фискальной службы зафиксированы значительные недостатки и нарушения при организации таможенного контроля и таможенного оформления товаров, транспортных средств, борьбы с контрабандой и противодействия таможенным правонарушениям были уличены почти на каждой таможне. Многочисленные случаи ввоза транспортных средств на таможенную территорию в режиме «транзит» с целью уклонения от уплаты таможенных платежей и пользования ими на территории Украины.

Основной целью эксперимента по передаче таможен Украины в управление внешним организациям является борьба с коррупцией и повышение уровня уплаты налогов, поскольку по данным международной организации экономически развитых стран на сегодня в государственный бюджет Украины засчитывается только 50% таможенных платежей. Привлечение внешних структур к управлению таможнями можно рассматривать как подготовку институциональной реформы фискальной службы в контексте проведения реформ в органах исполнительной власти.

Аутсорсинг управления таможней применялся в ряде стран с переходной экономикой с привлечением для этой цели британских компаний «Кроун агенте», «Адам Смит Интернешнл». Компания «Кроун агенте» предоставляет консалтинговые услуги правительствам более сотни стран мира в сфере реформ таможенного и налогового секторов. Агентство проводило таможенную реформу в Анголе, реформу по взысканию НДС в Лесото [13, с. 100]. В Великобритании над созданием новых хранилищ для радиоактивных отходов с АЭС, сейчас проводит консультации по вопросам модернизации в таможенной сфере. Агенты компании работают во многих странах мира. Их репутация формируется за счет целостности, качества услуг, имеющих отношение к проектам и договорам, особенно направлению упрощения таможенных процедур.

Компания «Адам Смит Интернешнл» организована в 1992г. Для сопровождения их зарубежных проектов. Она проводила консультации для правительства Грузии и Румынии по вопросам прозрачности государственных финансов. С руководством Беларуси работала в сфере приватизации государственных предприятий, участвовала в разработках реформы налогообложения и госуправления Греции после долгового кризиса.

Примером работы аутсорсинга в государственном секторе является модернизация болгарской таможни, которая подчинена министерству финансов страны. Контракт с британской компанией был заключен накануне вступления страны в ЕС. К руководству проектом модернизации вошли представители Еврокомиссии, МВФ и Всемирного банка. Эксперты ЕС (Великобритании, Ирландии, Дании и Швеции) таможенного и налогового законодательства учили 15 местных контрольных команд, которые состояли из представителей таможенного агентства, налогового ведомства и полиции.

В течение 8 лет работы (2002 – 2010 гг.) увеличено поступление налогов в бюджет, по основным направлениям работы проведены реформы и модернизация в соответствии со стандартами ЕС. Путь к вступлению в ЕС пройден с такими результатами: значительно выросли доходы от деятельности болгарской таможни, более 400 человек болгарского таможенного агентства прошли обучение, развернута деятельность команд оперативного реагирования, закуплены транспортные средства и специальное оборудование, налажено сотрудничество между таможней, налоговой и национальной экономической полицией, создана общественная экстренная связь для помощи иден-

тификации рисков, собраны и проработаны сведения и установлено программное обеспечение для дальнейшего развития эффективных профилей риска, выводы и лица, причастные к коррупционным схемам и др. Руководство правительства Болгарии назвало этот проект наиболее успешным в рамках государственного сектора.

В августе 2015 г. были подведены итоги о таможенной программе в Албании за первое полугодие 2015 г. В течение шести месяцев выявлено преступлений и злоупотреблений служебным положением с расчетом сумм (с учетом штрафов) на сумму 6400000 евро. Возвращенная в бюджет сумма в пять раз превышает стоимость работ за шесть месяцев деятельности аутсорсинговой компании, что является значительной суммой для Албании. Проведены удачные операции по выявлению нелегального оборота алкоголя, табака, топлива. Проведены проверки и расследования, касающиеся подозреваемых в коррупции и злоупотреблений служебным положением. Освобождены и наложены другие санкции на 80 сотрудников таможенных структур. Наряду с непосредственными результатами начаты долгосрочные реформы в организации управления, мер предупреждения коррупции, аудита, контроля таможенной стоимости, классификации, межведомственного сотрудничества как непосредственной организации деятельности фискальных служб.

Программа сотрудничества правительства Албании и таможенного агентства включает в себя полную поддержку новой правительственной инициативы по соблюдению всеми участниками налогового законодательства и вывода теневых схем в бизнес-секторе.

Поддержка таможенного дела в нестабильных странах и развивающихся странах за счет аутсорсинга способствует повышению доходов, улучшению обслуживания участников внешней торговли, устранению торговых барьеров и создает благоприятные условия для участия в региональных таможенных союзах и зонах свободной торговли [11, с. 72].

Приведенные примеры зарубежного опыта показывают, что использование аутсорсинга является эффективным стратегическим инструментом. Обобщение международной практики свидетельствует, что использование аутсорсинга в органах исполнительной власти с целью повышения качества выполнения функций преуспело. В основном аутсорсинг использовался государственными органами для оказания более качественных услуг, а также внедрение дополнительных, компенсации недостаточного опыта и технологий при выполнении установленных для государственного органа функций.

Мировая практика применения внешнего управления не является однозначной. В основном аутсорсинг применяется как отдельный элемент антикризисного управления, когда внутреннее руководство не имеет инструментов преодоления кризиса и выхода из сложившейся ситуации. В Российской Федерации отсутствует наработанный опыт использования аутсорсинга в органах исполнительной власти (табл. 1).

Таблица 1

Нормативно-правовая база внедрения аутсорсинга в Российской Федерации  
(составлено автором)

Нормативно-правовой акт	Содержание модели аутсорсинга
Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах [5]	Одна из составляющих оптимизации функций органов исполнительной власти
Приказ Минфина России от 29.08.2013 N 227 «Об утверждении Концепции реформирования системы бюджетных платежей на период до 2017 года» [6]	Выполнение части юридически значимых действий
Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 – 2010 годах» [4]	Подготовка методической документации

Проект показателей результативности надзорных ведомств 27.08.2016 г.	Один из планируемых показателей
Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [2]	Разработка административных регламентов
Бюджетный Кодекс Российской Федерации [1]	Требования к содержанию государственного задания
Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» [3]	Выбор полномочий и функций, которые могут быть переданы на аутсорсинг

Недостаточную популярность объясняется тем, что органы местного самоуправления должны и используют в работе значительный объем конфиденциальной информации, что делает невозможным выполнение определенных функций государственного управления сторонними организациями. При реализации системы аутсорсинга важнейшее участие в ней принимают жители региона или муниципалитета, так как именно их налоговые поступления формируют расходную часть бюджета. Выбором и организацией компаний, которые будут осуществлять аутсорсинговые функции, они могут также участвовать в реализации властных полномочий. При этом отсутствие нормативно-правовой базы федерального уровня не останавливает попыток отдельных регионов в развитии аутсорсинга. Подобный опыт был реализован в ряде регионов Российской Федерации (табл. 2).

Таблица 2

Проекты аутсорсинга в регионах Российской Федерации (составлено автором)

Регион	Программа
ХМАО-Югра	Развитие облачного сервиса автоматизации
Федеральное дорожное агентство (Росавтодор)	Информационная система «Единого государственного реестра автомобильных дорог»
Республика Карелия	Центр национальных культур и народного творчества

По результатам осмотра международной практики аутсорсинга в органах местного самоуправления выделяют следующие основные причины его применения:

- 1) Необходимость сокращения и контроля операционных расходов (расходов на выполнение государственных функций и предоставления государственных услуг);
- 2) Необходимость фокусировки на основной деятельности;
- 3) Возможность доступа к новым (инновационным) ресурсам и технологиям;
- 4) Возможность высвобождения внутренних ресурсов для других целей;
- 5) Возможность ускорения реинжиниринговых процессов;
- 6) Сложность управления функциями, контроль за которыми ограничен;
- 7) Возможность получения дополнительных доходов;
- 8) Возможность распределения рисков;
- 9) Возможность получения и внедрения лучшей практики в соответствующих процессах;
- 10) Возможность повышения качества и расширения возможностей предоставления новых услуг;
- 11) Развитие экспертного и аналитического потенциала органа исполнительной власти.

Наряду с позитивными процессами при внедрении аутсорсинга в административном управлении и в процессе функционирования возникают недостатки, связанные с возможным снижением ответственности органа власти за реализацию своих функций, потерей конфиденциальной информа-

ции, проблемой неэффективного аутсорсинга, возможностью перебоев в работе органа, особенно на начальном этапе. Также возможна экономическая неэффективность стоимости аутсорсинга для государственного органа.

Начавшаяся в Российской Федерации административная реформа может изменить отношение к привлечению внешних экспертов к деятельности государственного органа и способствовать большей степени использованию аутсорсинга. Как было отмечено выше, государственные органы при использовании аутсорсинга получают доступ к экспертным знаниям, что способствует повышению эффективности выполнения функций государства. К основным факторам, которые обуславливают целесообразность применения аутсорсинга в органах местного самоуправления, можно отнести следующие:

- 1) Повышение эффективности осуществления административно управленческих процессов;
- 2) Осуществление наиболее эффективного контроля;
- 3) Концентрация внимания государственного органа на основной деятельности и повышения качества государственных услуг;
- 4) Получение доступа к новым технологиям;
- 5) Сокращение количества административного и управленческого персонала за счет внедрения инновационных порядков и технологий.

Экспериментальное внедрение в государственном управлении аутсорсинга на этапе проведения административных реформ целесообразно при применении централизованного подхода.

В Российской Федерации органы местного управления недостаточно применяют этот инновационный инструмент в своей деятельности в связи с отсутствием разработанных процедур и механизмов контроля передачи административно управленческих процессов на аутсорсинг, а также отсутствием законодательно закрепленного определения понятия «аутсорсинг», отсутствием стандартов вывода отдельных видов деятельности на аутсорсинг.

Непосредственно во время осуществления властных полномочий такая инновация позволяет избежать от нагромождения законодательных механизмов и норм, которыми руководствуются только должностные лица при осуществлении ими таможенных процедур. В текущем варианте федерального законодательства организация и деятельность органов исполнительной власти, основы государственной службы, организации государственной статистики и информатики определяются исключительно законами Российской Федерации. Такая норма исключает непосредственную передачу управления государственными органами внешним организациям.

В то же время зарубежный опыт применения аутсорсинга в секторе государственного управления и непосредственно в органах местного самоуправления свидетельствует о его эффективности и получения положительных изменений для бюджета страны. Это дает основания для оптимистического прогноза развития аутсорсинга в государственном секторе Российской Федерации (табл. 3).

Таблица 3

Этапы внедрения аутсорсинга в структуру органов местного самоуправления  
(составлено автором)

Этап	Содержание этапа	Варианты реализации этапа
I	Выбирается масштаб применения аутсорсинга, т.е. выделяются те функции (процессы, виды деятельности), которые целесообразно передать компаниям-аутсорсерам. Определяются объекты передачи – все функции, осуществление которых органами исполнительной власти не приносит запланированных результатов.	

## Проблемы управления

II	<p>Определяются критерии, по которым анализируются возможные вариации применения аутсорсинга. К числу таких критериев относят:</p>	критерии качества осуществления государственных функций
		критерии права осуществления государственных функций
		финансовые критерии осуществления государственных функций
III	<p>Планируется система передачи государственных функций сторонним компаниям на принципах аутсорсинга.</p>	<p>Аутстаффинг – осуществление государственных функций с использованием персонала аутсорсинговых компаний за счет активов и возможностей органов государственного управления.</p> <p>Субподрядные отношения – осуществление государственных функций органами исполнительной власти с использованием персонала аутсорсинговых компаний и за счет их активов.</p> <p>Осуществление государственных функций органами исполнительной власти с использованием труда государственных служащих и за счет активов аутсорсинговых компаний.</p> <p>Осуществление государственных функций аутсорсинговыми компаниями за счет труда государственных служащих и за счет активов органов исполнительной власти.</p> <p>Осуществление государственных функций аутсорсинговыми компаниями за счет труда своего персонала и за счет активов органов исполнительной власти.</p> <p>Осуществление государственных функций аутсорсинговыми компаниями за счет своих активов и за счет труда государственных служащих.</p> <p>Осуществление государственных функций аутсорсинговыми компаниями за счет труда своего персонала и за счет своих активов.</p>
IV	<p>Сбор информации, которая позволяет сравнить разработанные варианты системы передачи государственных функций аутсорсинговым компаниям на принципах аутсорсинга и выбрать наилучший из них</p>	
V	<p>Сравнение базовых вариантов системы передачи государственных функций аутсорсинговым компаниям на принципах аутсорсинга по значениям критериев, рассчитанных на предвидущем этапе.</p>	

VI	Подготавливается бизнес-план перехода к выбранному варианту системы передачи государственных функций аутсорсинговым компаниям.	
----	--	--

Вместе с тем, необходимо отметить и ограничения применения моделей аутсорсинга в функциях органов местного самоуправления.

1. Отсутствие конкуренции. В настоящее время передача функций на аутсорсинг определяется необходимостью и волеизъявлением местных органов власти вкуче с самостоятельным определением области передачи функций. Зачастую требуемая область имеет возможность быть реализована со значительным количеством инвестиционных процессов или наличия определенной инфраструктуры, что в свою очередь позволяет отдавать подобные проекты государственным корпорациям или иного рода монополистам зачастую по муниципальному контракту без конкурса или при единственном участии. Подобные вопросы должно быть реализованы в поправках к законодательству в части демополизации отрасли осуществления властных полномочий.

2. Коррупционная составляющая. Зачастую наибольшей проблемой для чиновников, которые осуждены за преступления в сфере своей профессиональной деятельности, дополнительным наказанием является запрет на замещение должностей в органах власти. Если передача определенных функций будет сопровождаться привлечением коммерческих структур, то это будет определяться снижением барьеров для занимания должностей осужденными коррупционерами. При этом стандартные схемы по завышению стоимости работ, а также выполнения работы силами сотрудников органа власти при формальном выполнении работ привлеченной структурой – все это требует постоянного мониторинга. Данная ситуация вполне ситуативно решается принятием поправок о том, что лицо, замешанное в коррупции не только не может занимать посты в государственных органах власти, но также и взаимодействовать и быть аффилированными лицами с организациями, которые получают за свою работу государственные средства.

3. Рост показателей проведения административной реформы. В контексте объявленной административной реформы Д.А. Медведевым снижение количества персонала в органах местного самоуправления и внедрение показателей KPI будет способствовать переводу части сотрудников в коммерческие структуры с сохранением профильной функции. Это позволит повысить уровень региона в рейтингах проведения и успешности реформы, но в долгосрочном периоде приведет лишь к увеличению затрат на обеспечение государственных функций.

4. Финансовые показатели эффективности применения аутсорсинговых моделей. В настоящее время отсутствует модель оценки производимого эффекта от применения аутсорсинга. Необходимо выявить связь не только между финансовой выгодой от применения механизмов аутсорсинга, но также и оценивать общий социальный эффект, а также инфраструктурные выгоды от предлагаемого сотрудничества. В этой связи возможны модели частичного сотрудничества между органом местного самоуправления и частной компанией – муниципальное-частное партнерства. А все проекты необходимо согласовывать заранее с контролирующими органами. Также стоит раскрыть и дать правовую оценку о том, насколько является аутсорсингом модель, когда муниципальное предприятие после акционирования становится частным и оказывает услуги по договору. Финансово-экономическая сторона вопроса должна подразумевать, что получение прибыли организацией будет определять стремление к сокращению издержек и насколько возможно данное сокращение без снижения качества оказываемых услуг.

Итоговым направлением реализации модели участия населения в управленческом аутсорсинге местных органов власти является возможность делегирования части полномочий частным компаниям и таким образом снизить затраты на осуществление государственных функций. Однако, подобная модель требует создания нормативно-правовой базы, которая учитывала бы риски, корруп-



ционные схемы. Частично подобная модель может быть реализована в ходе административной реформы и изменением в текущие нормативно-правовые акты о муниципально-частном партнерстве и о финансовом контроле за расходование бюджетных средств.

Текущая система расходования средств и их контроля определяется в ходе текущих и генеральных проверок Счетной палаты, которая по сути лишь определяет расход или нецелевое использование бюджетных средств с направлением материалов дела в правоохранительные органы. Рекомендуемая модель аутсорсинга в данной сфере заключается в формировании возможности передачи полномочий частным аудиторским компаниям. Преимущество данного решения заключается в создании и формировании пакета документов, когда на региональные и муниципальные органы власти снижается нагрузка по документальному оформлению отчетов своей деятельности. Дополнительной целью здесь выступает опция по присвоению и внесению в рейтинги инвестиционной привлекательности и индексов развития со стороны компаний-аудиторов.

Вторичным компонентом является формирование инфраструктуры по обеспечению инновационной деятельности. В нее входит информатизация процесса государственного управления и обеспечение возможности обмена информацией. Если в целом подобная система в стране построена и имеет возможности по формированию взаимодействия как с физическими, так и юридическими лицами, то необходимо дополнительно разработать механизм взаимодействия со сторонними организациями. Это позволит с сохранением всех механизмов контроля давать доступ в определенные сектора информационной системы ведомств для компаний. Реализация возможна при условии сопряжения финансирования как от государства для финансирования инфраструктуры, так и от частных компаний, которые могут разрабатывать и поддерживать функционал возможности сторонних подключений. Механизм формирования API государственной информационной системы позволит взаимодействовать и экономически снижать затраты на сектор госуправления путем создания механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства с коммерческими организациями.

Иные функции аутсорсинга следует передавать только при условии сохранения возможности контроля над отдаваемыми данными и контроля деятельности компаний, которые осуществляют функции аутсорсинга путем их лицензирования.

### Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.07.2016) // *Собрание законодательства РФ*, 03.08.1998, № 31, ст. 3823.
2. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // *Собрание законодательства РФ*, 02.08.2010, № 31, ст. 4179.
3. Указ Президента РФ от 09.03.2004 N 314 (ред. от 12.05.2016) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // *Собрание законодательства РФ*, № 11, 15.03.2004, ст. 945.
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах» // *Собрание законодательства РФ*, 14.11.2005, № 46, ст. 4720 (утратил силу).
5. Постановление Правительства РФ от 31.07.2003 № 451 (ред. от 27.08.2015) «О Правительственной комиссии по проведению административной реформы» // *Собрание законодательства РФ*, 04.08.2003, № 31, ст. 3150.
6. Приказ Минфина России от 29.08.2013 N 227 «Об утверждении Концепции реформирования системы бюджетных платежей на период до 2017 года» // Документ опубликован не был.
7. Абахов Ю. Аутсорсинг функций исполнительной власти // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2013. № 1. С. 76-85.
8. Абрамов Р. А. Особенности развития и функционирования инновационного развития муниципальных образований // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2016. № 3-1. С. 112-115.

9. *Абрамов Р. А.* Информационные системы в структуре инновационного управления в органах власти муниципальных образований // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2-4. С. 506-510.
10. *Абрамов Р. А., Лукьянова М. Н.* Стратегия перспективного развития муниципальных образований России: теория и практика реализации // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 4. С. 27-34.
11. *Гнездова Ю. В.* Принципы применения аутсорсинга в сфере производства общественных благ // В сборнике: Экономика Российских организаций: проблемы и решения Сборник научных трудов кафедр Экономики и финансов предприятия и Бухгалтерского учета. сост. Ю.Г. Ионова; Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2015. С. 68-77.
12. *Дубровина О. А.* Реализация социальных функций муниципальных образований с помощью аутсорсинга // Дискуссия. 2016. № 3 (66). С. 25-30.
13. *Милькина И. В.* Аутсорсинг в системе государственного и муниципального управления // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 8. С. 96-101.
14. *Попеляев Д. А.* Аутсорсинг административно-управленческих процессов в органах государственной власти // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 186-190.
15. *Трунова В. М., Горлова Е. А.* Аутсорсинг – инструмент оптимизации функций органов исполнительной власти // В сборнике: Сборник научных статей факультета экономики, управления и бизнеса ФГБОУ ВПО «КубГУ». – Краснодар, 2015. С. 82-84.

---

**Abramov Ruslan Agarunovich**, Head of the department «Public and municipal administration», The Doctor of Economics, the professor of chair «National and regional economy»; the Russian economic university of G.V. Plehanova (36, Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation).  
E-mail: oef08@mail.ru

## OUTSOURCING MODEL OF PUBLIC PARTICIPATION IN LOCAL GOVERNMENT

### Abstract

*The article shows the experience of outsourcing in local government. It is shown that the population can participate in this process at the level of not only advisory in the form of public associations, but also in the form of participation and performance on a commercial basis of the individual functions of the executive power. It was found that the volume of tasks to be performed by enforcement authorities, determines the use of a wide range of innovative management tools. Analysis of the regulatory framework and regional development projects showed that in the Russian Federation today, innovations in governance are being implemented rather slowly. As a comparative analysis of the identified processes, which show that in developed countries, innovative technology is widely used in business and administration. The basic position changes in the legislation, as well as analyzed the mechanisms to prevent negative phenomena. Application outsourcing model is proposed to determine how to effectively implement the model on produced social effect.*

**Keywords:** outsourcing, public, local government, authorities, powers, administrative.