Концептуальные основы развития некоммерческих организаций в сфере социальных услуг

Гергель Рита Михайловна
аспирант, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, pravoteka.2023@gmail.com

В статье рассматриваются концептуальные основы стратегирования развития некоммерческих организаций (НКО) в сфере социальных услуг в условиях трансформации социально-экономической системы. Особое внимание уделяется экономической природе социальных услуг как нематериальных благ, инвестиционному характеру затрат на их развитие и роли человеческого капитала. Обосновывается необходимость концептуализации развития социально ориентированных НКО, предлагаются две модели их развития – партнёрство с коммерческими структурами и создание собственных коммерческих подразделений.

Ключевые слова: социальные услуги, рынок социальных услуг, социально ориентированные НКО, стратегирование развития, концептуальный подход, цифровая трансформация.

Проведение специальной военной операции на территории Донецкой Народной Республики детерминировала глубокую трансформацию социально-экономической системы. Следствием этого стало одновременное наступление двух разнонаправленных тенденций: с одной стороны – критическое сокращение фискальных возможностей государства вследствие разрушения хозяйственных связей и падения производства, с другой стороны – стремительный рост численности уязвимых групп населения таких как вынужденные переселенцы; лица с ограниченными физическими возможностями вследствие военной травмы; семьи, утратившие кормильца, что объективно увеличило совокупную нагрузку на систему социальной защиты.

Современная трансформация системы социальной защиты населения в Российской Федерации характеризуется последовательным расширением участия некоммерческих организаций (НКО) в качестве исполнителей социальных услуг, что актуализирует проблему поиска эффективных управленческих моделей их развития. Переход от финансирования учреждений к финансированию результатов, закрепленный в Федеральном законе № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», формирует конкурентную среду, в которой классическая интуитивная или ситуативная стратегия роста НКО перестает отвечать вызовам рынка.

В этой связи концептуальный подход, предполагающий формирование целостной системы взглядов на миссию, ресурсную базу, целевые сегменты потребителей и механизмы измерения социального эффекта, приобретает принципиальное значение. В свою очередь, концептуально обоснованное развитие позволяет НКО перейти от роли «субподрядчика» разрозненных мероприятий к статусу системного партнера государства, способного проектировать социальные сервисы, обладающие доказанной эффективностью [1; 2]. Без такого концептуального фундамента становится невозможным достижение масштабируемости деятельности, долгосрочной устойчивости и, что наиболее важно, измеримого улучшения качества жизни благополучателей.

На законодательном уровне прямого определения понятия «рынок социальных услуг» нет. Однако его суть и ключевые элементы регулируются Федеральным законом от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (далее – закон № 442-ФЗ). В статье 3 закона № 442-ФЗ закреплён перечень основных понятий, которые формируют понятийный аппарат сферы социального обслуживания. Именно через эти определения и строится правовое регулирование, которое можно трактовать как фундамент рынка социальных услуг.

Хотя термин «рынок» прямо не используется, закон создаёт условия для его формирования. Ключевой момент – понятие «поставщик социальных услуг». До принятия закона № 442-ФЗ поставщиками в основном выступали государственные и муниципальные учреждения. Закон № 442-ФЗ расширил круг поставщиков, включив в него негосударственные организации (коммерческие и некоммерческие) и индивидуальных предпринимателей.

Рынок социальных услуг представляет собой сложную многосубъектную систему, в рамках которой осуществляется взаимодействие производителей (поставщиков) и потребителей (получателей) социальных услуг, направленное на удовлетворение социально значимых потребностей населения, финансируемое за счет бюджетных средств, средств обязательного социального страхования и благотворительных источников. Как отмечает Л. И. Якобсон, ключевой особенностью рынка социальных услуг является доминирование некоммерческих целей и социального эффекта над коммерческой выгодой [4].

Специфика рынка социальных услуг раскрывается через анализ экономической природы социальной услуги как блага. Социальные услуги могут рассматриваться в двух аспектах: во-первых, как вид деятельности, связанный с воздействием на человека как члена общества с целью формирования и развития человеческого капитала; во-вторых, как форма блага – человеческий капитал и его составляющие такие как здоровье, культура, образование [5].

При этом, присутствует феномен «провалов рынка» в социальной сфере, когда наиболее сложные и затратные категории получателей (например, глубокие инвалиды, лица с ментальными расстройствами) не являются привлекательными для негосударственных поставщиков без адекватного государственного субсидирования. В этой связи И. В. Мерсиянова подчеркивает о необходимости развития механизмов софинансирования и страховых моделей покрытия рисков при оказании социальных услуг сложным категориям граждан [4, с. 217-219].

В современной научной литературе сложилось несколько концептуальных подходов по поиску эффективных моделей развития рынка социальных услуг. Рассмотрим некоторые из них.

Институциональный подход. В рамках институциональной теории значительное распространение получил подход, основанный на внедрении гибридных или как их называют смешанных моделей, объединяющих производителей и источники финансирования, относящиеся к государственному, корпоративному и общественному секторам экономики [10, с. 754].

Неоинституциональный подход: факторы развития негосударственного сектора. Альтернативная исследовательская традиция сосредоточена на выявлении и структурировании факторов, определяющих динамику негосудар-

ственного сектора социальных услуг. Внешние факторы связаны с деятельностью федеральных и региональных властей по обеспечению благоприятных условий для развития альтернативных поставщиков. Внутренние факторы определяются деятельностью самих негосударственных организаций в виде экономического потенциала сектора, активности НКО, наличия инфраструктурных организаций [11].

Социологический подход: ориентация на потребителя. Значительный пласт исследований сосредоточен на анализе спроса и удовлетворённости получателей социальных услуг. С одной стороны, среди граждан старшего поколения сохраняется убеждённость, что только государственные учреждения могут предоставлять качественные и бесплатные услуги. С другой стороны, многие НКО не стремятся входить в региональные реестры поставщиков из-за низких тарифов, сложных механизмов отчётности и возмещения затрат [12, с. 72-74].

В своих исследованиях С. П. Азарова и Н. Ф. Солдатова [10] акцентируют внимание на сегментации потребительского рынка социальных услуг в контексте старения населения. Авторы выделяют две основные группы пожилых людей: активно работающие категории: мужчины от 60 до 69 лет, женщины от 55 до 69 лет со стабильными среднедушевыми доходами, способные удовлетворять потребности в социальных услугах через коммерческий сектор; возрастная группа мужчин и женщин от 69 лет и старше, для которой критически важны услуги по сохранению здоровья и организации быта, получаемые через бюджетные учреждения [10, с. 46].

Стратегический подход: развитие диверсифицированной системы. В работах А. В. Старшиновой [14, 15, 16] анализируются стратегии развития новых институциональных форм социального обслуживания в контексте трансформации социального государства от статуса «обеспечивающего» к статусу «сервисный». Автор отмечает, что, несмотря на рост клиентоориентированности, для большинства НКО преобладающим остаётся вектор выполнения социальной миссии при сохранении высокой зависимости от государственной финансовой поддержки.

Важно отметить, что в рамках экономического анализа социальные услуги рассматриваются как особый вид экономической деятельности, направленный на производство нематериальных благ [19]. В отличие от материальных благ, социальные услуги не могут накапливаться и храниться, что придает особый характер экономическим отношениям в данной сфере [20]. Затраты на развитие рынка социальных услуг, следовательно, носят инвестиционный характер, так как обеспечивают накопление человеческого капитала и повышение качества трудовых ресурсов [23].

В контексте экономической науки экономическая функция социальной работы определяется как деятельность субъектов системы социальной защиты населения по созданию ресурсной базы, формированию и рациональному распределению экономических ресурсов, обеспечивающих средства существования и развития личности, семьи и общества в целом. Данная функция включает элементы формирования ресурсов, их распределения и контроля за эффективным использованием [25]. В реализации экономической функции участвуют три ключевых субъекта: государство, общество и сам человек, причем в современных условиях первостепенная роль принадлежит государству [25].

Особую значимость приобретают экономические принципы, которые выступают научно обоснованными положениями, определяющими формы и методы экономической деятельности учреждений социальной защиты населения. В литературе выделяются основополагающие принципы: принцип гуманизма, принцип социальной справедливости, принцип общественной целесообразности, принцип экономической эффективности, принцип приоритета государственных начал, принцип экономической самостоятельности местных органов [21, с. 830-831].

С экономической точки зрения социальные услуги представляют собой нематериальное экономическое благо, производство и потребление которого совпадают во времени и пространстве, а инвестиции в их развитие обеспечивают формирование и накопление человеческого капитала. Указанная теоретическая рамка позволит в дальнейшем перейти к анализу императивов цифровой трансформации данной системы.

Современная экономическая наука рассматривает рынок социальных услуг как сложную многосубъектную систему, в которой переплетаются рыночные и социально-общественные отношения. Как справедливо отмечает Н. И. Ларионова, данный рынок обладает двойственной противоречивой природой: с одной стороны, здесь действуют механизмы купли-продажи, с другой – социальные услуги выступают как общественные блага, не являющиеся предметом обмена в классическом понимании [19].

Объектом рыночных отношений выступает социальная услуга как специфическое благо, реализуемое на нескольких взаимосвязанных локальных рынках региона. В основе такого взаимодействия лежат потребности населения и общества в формировании уровня потребления социальных благ, при этом данные потребности носят специфический характер и во многом зависят от региональных факторов спроса [20].

Концептуализация развития социально ориентированных НКО (СО НКО) позволяет преодолеть фрагментарность мер поддержки и выстроить комплексную систему, включающую оптимизацию административной нагрузки, развитие инфраструктуры и решение кадровых вопросов. Такой подход обеспечивает методологическое единство в определении направлений государственной политики, что критически важно в условиях цифровизации и необходимости поддержания социальной стабильности в постиндустриальный период. Систематизация деятельности НКО через долгосрочные концептуальные документы, разработанные на основе широкого общественного обсуждения, способствует повышению доверия к некоммерческому сектору как к профессиональному и эффективному поставщику услуг. В конечном итоге последовательная реализация концептуальных основ развития НКО выступает инструментом индивидуализации социальной поддержки и диверсификации источников финансирования социальной сферы, что является ответом на современные глобальные вызовы [].

В рамках реализации концептуального подхода к развитию НКО в социальной сфере целесообразно выделить две основные модели. Первая модель основана на партнерстве некоммерческих организаций с существующими коммерческими структурами. Ее достоинством является синергетический эффект, достигаемый за счет объединения компетенций и ресурсов: некоммерческие программы дополняются коммерческими услугами, что позволяет более эффективно решать комплексные социальные проблемы. Вторая модель предполагает создание на базе НКО собственных коммерческих подразделений, тиражирующих успешные социальные практики на возмездной основе либо развивающих смежные услуги. Данная модель, как отмечает О. И. Бородкина, позволяет не только укреплять финансовую базу, но и обеспечивать повышение квалификации специалистов за счет средств от коммерческой деятельности [8; 9].

Алгоритмизация реализации концептуального подхода предполагает прохождение ряда последовательных этапов [29; 30]. На первом этапе осуществляется диагностика текущего состояния НКО и оценка ее ресурсного потенциала. Второй этап связан с идентификацией социальной проблемы и оценкой возможности ее решения в гибридном формате. Третий этап включает разработку бизнес-модели, учитывающей как социальную миссию, так и требования экономической эффективности. При этом особое значение имеет соблюдение баланса между коммерческими и некоммерческими целями во избежание размывания миссии организации. Четвертый этап предполагает организационно-правовое оформление гибридной структуры и выстраивание взаимодействия с региональными органами власти.

Важным аспектом предлагаемого концептуального подхода является его соответствие общемировым тенденциям развития третьего сектора. Вместе с тем российская специфика, обусловленная институциональным контекстом и особым характером взаимодействия НКО с государством, требует адаптации зарубежных моделей к местным условиям [8; 31; 32].

Учитывая разнородность задач, стоящих перед некоммерческими организациями, и различие во временном горизонте их реализации, предлагается дифференцировать алгоритм внедрения концептуального подхода на три взаимосвязанные группы: краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный алгоритмы. Такое структурирование позволяет согласовать операционные действия с долгосрочными целями институционального развития и обеспечивает гибкость управленческих решений, что особенно актуально в условиях неопределенности внешней среды.

Таким образом, трехуровневая структура алгоритмов обеспечивает последовательную реализацию концептуального подхода: от быстрых тактических побед при краткосрочном алгоритме через институционализацию процессов среднесрочного алгоритма к системной трансформации и устойчивому развитию при долгосрочном алгоритме. Взаимосвязь этапов позволяет НКО гибко адаптироваться к изменениям внешней среды, сохраняя стратегический вектор развития.

Литература

1. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ – [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/

2. Якобсон, Л. И. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции / Л. И. Якобсон // под ред. Л.И. Якобсона. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 376 с.

3. Платонова, Ю. Ю. Особенность развития рынка социальных услуг / Ю. Ю. Платонова // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2009. – Т. 12, № 2. – С. 114-119. – EDN LADMWV

4. Мерсиянова, И. В. Мониторинг состояния гражданского общества: методология и структура / И. В. Мерсиянова // В кн.: Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор / под ред. Л. И. Якобсона. – М.: ИД ВШЭ, 2024. – С. 109-227.

5. Клячко, Т. Л. Экономика некоммерческого сектора: теория и практика. / Т. Л. Клячко // – М.: Дело, 2023. – 312 с.

6. Беневоленский, В. Б., Дискин, И. Е., Иванова, Н. В., Мерсиянова И. В., Туманова, А. С., Шабанова, М. А., Якобсон, Л. И. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции / В. Б. Беневоленский, И. Е. Дискин, Н. В. Иванова, И. В. Мерсиянова, А. С. Туманова, М. А. Шабанова, Л. И. Якобсон; под ред. Л. И. Якобсона; // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024 – 376 с. – 600 экз. – ISBN 978-5-7598-4106-7 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-4077-0 (e-book)

7. Огородникова, Е. С., Плахин, А. Е., Хохолуш, М. С. Оценка результатов внедрения гибридных моделей развития сферы социальных услуг в регионах России / Е. С. Огородникова, А. Е. Плахин, М. С. Хохолуш / Экономика региона, 19 (3), 753-765. (2023). URL: https://doi. org/10.17059/ekon.reg.2023-3-11
8. Архипова, Е. Б., Старшинова, А. В., Бородкина, О. И. Факторы развития негосударственного сектора социальных услуг в российских регионах / Е. Б. Архипова, А. В. Старшинова, О. И. Бородкина // журнал «Мир России». Т. 32. № 4. С. 96–118. 2023. DOI: 10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118
9. Архипова, Е. Б., Бородкина, О. И. Особенности социального обслуживания в населенных пунктах различных типов: взгляд потребителей услуг (по результатам всероссийского опроса) / Е. Б. Архипова, О. И. Бородкина // Социологический журнал № 28 (4), 2022 – С. 60–81
10. Азарова, С. П. Новые возможности и риски потребления социальных услуг потребителями старшего поколения / С. П. Азарова, Н. Ф. Солдатова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 2. – С. 44-48. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-2-44-48. – EDN ODNNSI.
11. Старшинова, А. В. Новые институциональные формы социального обслуживания: векторы развития / А. В. Старшинова // Журнал исследований социальной политики. – 2023. – № 21 (3). – С. 415–432
12. Старшинова, А. В. Актуальные проблемы цифровизации социальных услуг, коллективная монография // А. В. Старшинова, под ред. О. И. Бородкиной, А. В. Старшиновой – СПб.: Скифия-принт, 2021. – 232 с. ISBN 978-5-98620-561-8
13. Мордвинова, Т. С. Развитие диверсифицированной системы социальных услуг в России (на примере Свердловской области) : магистерская диссертация / Т. С. Мордвинова ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Уральский гуманитарный институт, Кафедра социальной работы. – Екатеринбург, 2024. – 93 с. – Библиогр.: с. 88-92 (36 назв.).
14. Гасумова, С. Е. Процесс цифровизации системы социальных услуг в России: социологический анализ / С. Е. Гасумова // Дис. ... д-ра социол. наук : 5.4.4 / С. Е. Гасумова. – Пермь : ПГНИУ, 2023. – 296 с.
15. Саркитов, А. А. Экономика социальной работы / А. А. Саркитов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 829-831.
16. Егоров, Е. В. Экономика и развитие социальной сферы : учебное пособие / Е. В. Егоров // Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет. – Москва : МАКС Пресс, 2023. – 165 с. – DOI 10.29003/m3463.978-5-317-07021-2.
17. Егоров, Е. В. Экономика и развитие социальной сферы / Е. В. Егоров // ИСТИНА. – 2023. – Режим доступа: https://istina.ficp.ac.ru/publications/book/582331230/
18. Кухтинова, Л. Г. Экономический механизм управления сферой социальных услуг (теория и практика) / Л. Г. Кухтинова // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Самара, 2007. – 46 с. – EDN ZNNVCP
19. Ларионова, Н. И. Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.01 / Н. В. Ларионова; [Место защиты: Чуваш. гос. ун-т им. И.Н. Ульянова]. – Чебоксары, 2010. – 41 с.
20. Смирнов, В. М. Особенности рынка оказания услуг в сфере социального обслуживания и проблемы оценки их качества / В. М. Смирнов, С. М. Башарина (Сунцова), А. А. Башарина // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 6. – С. 130-139. – DOI: 10.33693/2223-0092-2023-13-6-130-139. – EDN BKKPDG
21. Саркитов, А. А. Экономика социальной работы / А. А. Саркитов // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 829-831
22. Гасумова, С. Е. Процесс цифровизации системы социальных услуг в России: социологический анализ : дис. ... д-ра социол. наук : 5.4.4 / С. Е. Гасумова. – Пермь : ПГНИУ, 2023. – 296 с.
23. Тюхов, Д. С. Инфраструктурная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в России: теоретический аспект / Тюхов Д. С. // Петербургский экономический журнал. – 2023. – № 3
24. Артамонова, А. С. Динамика развития социально ориентированных некоммерческих организаций как поставщиков социально значимых услуг в регионах Северо-Западного федерального округа Российской Федерации / А. С. Артамонова // Вестник университета. – 2024. – № 2. С. 171–180.
25. Чикова, Е. В. Актуальные проблемы развития третьего сектора социальных услуг на Дальнем Востоке (на примере Хабаровского и Приморского краев) / Е. В. Чикова, О. И. Бородкина // Регион: Экономика и Социология. – 2024. – № 3(123). – С. 154-178. – DOI 10.15372/REG20240307. – EDN BJMHZE.
26. Пилипенко, А. Д. Роль социально ориентированных некоммерческих организаций в развитии гражданского общества современной России : диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук / Пилипенко Александр Дмитриевич // Москва, 2023. – 215 с. – EDN JIFXMU
27. Бальбот Н. А., Крыштановская О. В. Роль «третьего сектора» в политической карьере мужчин и женщин в России // Вестник Института социологии. – 2024. Том 15. № 4. С. 133–154, DOI: 10.19181/vis.2024.15.4.6; EDN: TOBZTK.
28. Гергель, Р. М. Теоретико-методологические основы функционирования некоммерческого сектора на рынке социальных услуг / Р. М. Гергель // научная статья – сетевой научно-практический журнал «Прикладные экономические исследования». – 2025. – № S4. – С. 101-111
29. Бессарабов, В. О. Концептуальный подход к развитию ресурсного потенциала рынка социальных услуг / В. О. Бессарабов, М. Г. Абдурахимова // Экономическое развитие России. 2026. – Т. 33, № 2. – С. 207-211. – EDN MZZBTU
30. Бессарабов, В. О. Ресурсный потенциал сферы услуг как фактор ее динамичного развития / В. О. Бессарабов, М. Г. Абдурахимова // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 9. – С. 317-321. – EDN FOXZHO
31. Бессарабова, А. А. Особенности рекламы в социальных сетях / А. А. Бессарабова, В. В. Насекайло // Современные информационные технологии в условиях новых вызовов : Материалы VIII Международной научной интернет-конференции, Донецк, 16 мая 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 29-32. – EDN NGEUQQ
32. Бессарабов, В. О., Гергель Р. М. Гносеологическая модель природы некоммерческих организаций в сфере социальных услуг / В. О. Бессарабов, Р. М. Гергель // Научно-аналитический журнал «Экономическое развитие России». – 2026. – Т. 33, № 5. – С. 6-11. – EDN FOXZHO

Conceptual framework development of non-profit organizations in the field of social services

Gergel R.M.
Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the conceptual foundations of strategic development of non-profit organizations (NPOs) in the field of social services under conditions of transformation of the socio-economic system. Special attention is paid to the economic nature of social services as intangible goods, the investment nature of expenditures on their development, and the role of human capital. The necessity of conceptualizing the development of socially oriented NPOs is substantiated; two models of their development are proposed — partnership with commercial structures and the creation of their own commercial units.

Keywords: social services, social services market, socially oriented NPOs, strategic development, conceptual approach, digital transformation.

References

1. Federal Law "On the basics of social security of Citizens in the Russian Federation" dated December 28, 2013 No. 442 – FZ - [Electronic resource] - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/
2. Yakobson, L. I. Self–organization of citizens, landscaping and the third sector: theory, history and modern trends / L. I. Yakobson // edited by L.I. Yakobson. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. 376 p.
3. Platonova, Yu. The peculiarity of the development of the social services market / Yu. Yu. Platonova // educational notes of the St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work. – 2009. – Vol. 12, No. 2. – pp. 114-119. – EDN LADMWV
4. Mersiyanova, V. Monitoring the state of civil society: methodology and structure / I. V. Mersiyanova // In: Self–organization of citizens, landscaping and the Third sector / edited by L. I. Yakobson. Moscow: HSE Publishing House, 2024. pp. 109-227.
5. Klyachko, T. L. Economics of the non–profit sector: theory and practice. / T. L. Klyachko / / Moscow: Delo, 2023. – 312 p.
6. Benevolensky, V. B., Diskin, I. E., Ivanova, N. V. Mersiyanova, V., Tumanova, A. S., Shabanova, M. A., Yakobson, L. I. Self-organization of citizens, landscaping and the third sector: theory, history and modern trends / In B. Benevolensky, E. Diskin, N. V. Ivanova. V. Mersiyanova, A. S. Tumanova, M. A. Shabanova, L. I. Yakobson; edited by L. I. Yakobson; // National research. University of Higher School of Economics. Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2024-376 p. – 600 copies. - ISBN 978-5-7598-4106-7 (in translation). – ISBN 978-5-7598-4077-0 (e-book)
7. Ogorodnikova, E. S., Plakhin, A. E., Khokholush, M. S. Evaluation of the results of the introduction of hybrid models for the development of social services in the regions of Russia / E. S. Ogorodnikova, A. E. Plakhin, M. S. Khokholush / Economics of the region, 19 (3), 753-765. (2023). URL: https://doi. org/10.17059/ekon.reg.2023-3-11
8. Arkhipova, E. B., Starshinova, A.V., Borodkina, O. I. Factors of the development of an unfavorable social service sector in Russian regions / E. B. Arkhipova, A.V. Starshinova, D. I. Borodkina / / Mir Rossii magazine. Vol. 32. No. 4. pp. 96-118. 2023. DOI: 10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118
9. Arkhipova, E. B., Borodkina, O. I. Features of social services in settlements of various types: the view of consumers of services (based on the results of the All–Russian crisis) / E. B. Arkhipova. I. Borodkina // Sociological Journal No. 28 (4), 2022 - pp. 60-81
10. Azarova, S. P. New opportunities and risks of using social services by older consumers / S. P. Azarova, N. F. Soldatova // RISK: resource, Information, leniency, Competition – 2024. – No. 2. – pp. 44-48. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-2-44-48. – EDN ODNNSI.
11. Starshinova, A.V. New institutional forms of social cooperation: development vectors / A.V. Starshinova // Journal of Social Policy Research – 2023. – № 21 (3). – Pp. 415-432
12. Starshinova, A.V. Actual problems of digitalization of social services, a collective monograph // A.V. Starshinova, ed.. I. Borodkina, A.V. Starshinova-St. Petersburg: Scythia-print, 2021. – 232 P. ISBN 978-5-98620-561-8
13. Mordvinova, T. S. Development of a diversified social service system in Russia (on the example of the Sverdlovsk region) : Master's thesis / T. S. Mordvinova ; Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ural Humanitarian Institute, Department of Social Work - Yekaterinburg, 2024. – 93 p. - Bibliogr.: pp. 88-92 (36 titles).