

Максим Калінін

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
ОПІДУ НАДУ при Президентові України
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-6409-9949>

ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕДАЧІ НА АУТСОРСИНГ ФУНКЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

В статті здійснена спроба визначення методичних засад використання аутсорсингу в органах публічної влади. Систематизовані уявлення щодо сутності аутсорсингу, що дозволило визначити його як стратегію управління, яка передбачає виведення окремих видів діяльності, які раніше виконувалися органами публічної влади, за рамки їх функціонування шляхом укладення контрактів на виконання робіт (надання послуг) із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі. Виокремлені фактори передачі на аутсорсинг окремих функцій державного управління та місцевого самоврядування. Визначені відмінні риси аутсорсингу в органах публічної влади. Встановлені основні причини використання аутсорсингу в публічному управлінні. Встановлені проблеми та обмеження, що властиві аутсорсингу в органах публічної влади. Досліджені особливості, які накладають обмеження або створюють бар'єри на шляху використання аутсорсингу в органах публічної влади.

Ключові слова: аутсорсинг; органи публічної влади; управлінські процеси; делегування.

Maksym Kalinin

PhD student of Public Administration and Regional Studies Chair
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-6409-9949>

FEATURES AND EFFICIENCY CRITERIA OF TRANSFERRING THE FUNCTIONS AND PROCESSES FOR OUTSORSING IN PUBLIC SPHERE

In the article the attempts to determine the methodological principles of using outsourcing in public authorities are made. It is revealed that the effectiveness of some functions outsourcing of public administration and local self-government depends on the following factors: a) awareness and consideration of the specifics of public administration functions; b) recognition of the dominance of social significance among other criteria of effectiveness; c) restrictions of the subject of outsourcing activities; d) use of models and mechanisms of outsourcing, adequate to the specifics of the object and subject of activity of the public authority; e) evaluation of the effectiveness of outsourcing, taking into account indicators (parameters) of operating activities; f) taking into account the risks and social consequences of improper performance of outsourced functions.

It is revealed that the model of outsourcing in public authorities is a consequence of the perception of the concept of «new public management». It is determined that the outsourcing of public functions is one of the forms of public-private partnership, which consists of the transfer of some functions, processes, activities of an external organization, while maintaining the overall responsibility of the public authority.

The distinctive features of outsourcing in public authorities are examined, including: competitiveness as determination of external contractors based on the results of contests and tenders for the provision of activities or services; maintaining the responsibility of the public authority for the proper performance of functions outsourced and monitoring the process; restrictions on the use of outsourcing.

It is revealed that the main reasons for outsourcing implementation in public administration are the need to reduce the cost in performing public functions (provision of public services); efforts of public authorities to focus on the main activities and transfer less important, supporting and service-like functions and processes to third parties, which allows to reduce the staff of budgetary institutions; the ability to access resources and technologies that are available for specialized organizations and that are almost inaccessible to government agencies.

The problems and limitations inherent in outsourcing in public authorities are defined: the possibility of fluctuations and radical changes in the policy of public authority management; limited financial opportunities in the implementation of innovative approaches; counteractions of public servants caused by threats regarding their dismissal and reduction of wages; the risk of corruption in the public sector which is incomparably higher than in the private sector.

The peculiarities that impose restrictions or create barriers to the use of outsourcing are studied: budget planning is carried out for an annual period, which complicates the procedure of tenders and creates uncertainty for potential outsourcers in the long-term intentions of customers; in the process of government functions outsourcing, there is often a need to have funding reserves, which is not provided by law; non-acceptance of structural changes by public authorities due to the bureaucratic nature of decision-making; features of pricing for outsourcing services, which may lead to overestimation or underestimation of outsourcing services; low administrative culture of public authorities and management, which is manifested in the irresponsibility, insensitivity to new management technologies; underdeveloped market of outsourcing services, which leads to the lack of real competition during the tender procedures.

Key words: outsourcing; public authorities; management processes; delegation.

Постановка проблеми

Розподіл праці, спеціалізація виробництва та кооперування протягом тривалого часу були рушійною силою розвитку економіки. У XX столітті значені процеси із сфери матеріального виробництва були «підхоплені» сферою управління на основі чого виник сучасний менеджмент, через який відповідні механізми перейшли й до публічного управління. Під впливом глобалізації, формування різноманітних мереж та інформатизації відбувається кардинальна зміна традиційних форм та методів поділу праці, створення нових моделей та підходів щодо спільної діяльності. Однією із таких моделей є аутсорсинг, що передбачає передачу окремих функцій та процесів стороннім, вузькоспеціалізованим організаціям, які можуть виконати відповідні роботи більш якісно та з меншими витратами.

За останні роки аутсорсинг розвивається стабільно високими темпами в багатьох країнах світу, успішно освоюючи нові сфери застосування. Наслідком зазначеного було сформоване явище, яке отримало влучний вираз «епідемія аутсорсингу». У розвинених країнах на аутсорсинг припадає близько 20 % обсягу публічних послуг, понад 30 % загального обсягу медичних послуг, ще значно більше аутсорсинг займає у сфері інформаційних послуг. Навпаки, для сучасної України є характерним низький рівень використання аутсорсингу, особливо у таких сферах, як управління в публічній сфері, надання соціальних послуг населенню, комунальне господарство та інфраструктура територіальних громад.

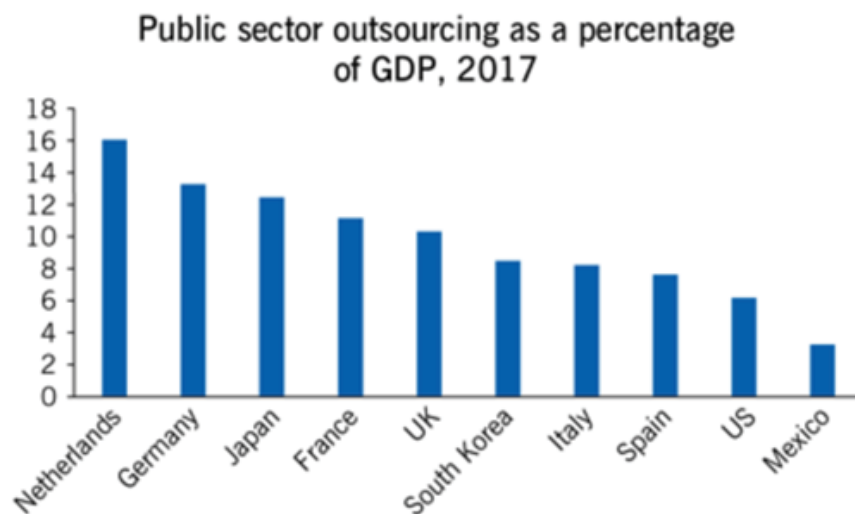


Рис. 1. Частка послуг аутсорсингу у публічному секторі у ВВП [1]

Застосування аутсорсингу у роботі органів публічної влади дозволяє значною мірою вирішити проблеми низького рівня компетенції посадових осіб та, певною мірою, зайвої чисельності. Однак рівень використання аутсорсингу у публічній сфері значно відстає від світових трендів. Вітчизняні теоретичні та методичні розробки відірвані від практики і не враховують важливих особливостей даного феномена. Передача на аутсорсинг ряду функцій та управлінських процесів бюджетних організацій різного рівня є особливо актуальним у світлі низького рівня їх бюджетного забезпечення, що

може негативно позначитися на обсягах та якості послуг, що надаються. Для малого бізнесу, як основного потенційного суб'єкту аутсорсингу, партнерство з органами публічної влади може стати джерелом стабільних замовлень, що дасть поштовх до його успішного розвитку. Нарешті, прийняття Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також ситуація пандемії різко посилює конкуренцію на внутрішніх регіональних та галузевих ринках. За таких умов аутсорсинг може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності національних виробників, а також способом проникнення на внутрішні ринки зарубіжних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика аутсорсингу має кілька важливих аспектів, без урахування яких неможливо зрозуміти сутність цього феномена. Теоретичне осмислення сучасних бізнес-процесів дано у роботах Майкла Хамера (Hammer) [2], Джорджа Чампі (Champy) [3], Августа Шеєра (Scheer) [4] та ін. Завдяки їм сформувалося розуміння того, що на кінцеві результати роботи організації в основному впливають не матеріальні результати їх діяльності, а процеси їх створення.

Безпосередньо методології аутсорсингу у публічному секторі займаються багато які зарубіжні вчені, зокрема серед останніх досліджень можна виокремити праці Андре та Наде Какабадзе (Kakabadse Andrew, Kakabadse Nada) [5], Пітера Екерслі та Лоуренса Ферри (Eckersley Peter, Ferry Laurence) [6], Чарза Лопеза, Салвадора Лінарса, Дьозепа Вінаса (López Carles, Linares Salvador, Viñas Josep) [7], Прасковії Свард (Svärd Proscovia) [8], Солино Санчеса (Sánchez Soliño Antonio) [9], Аманди Гьорс, Амїра Хефедза, Джоселін Джонсон, Мілдред Ворнера (Girth Amanda M., Hefetz Amir, Johnston Jocelyn M., Warner Mildred E.) [10], а також колективні праці за редакцією Ф. Андерсона (Andersson) [11], М. Шеба (Šeba) [12], Т. Сасе (Sasse) [13] та ін.

Проблематиці аутсорсингу у вітчизняних наукових дослідженнях також приділяється досить значна увага. Зокрема, за пошуковою системою Національної наукової бібліотеки ім. В. Вернадського станом на 2021 р. представлено близько 500 публікацій у назві яких використане поняття «аутсорсинг». Це виглядає досить парадоксально на тлі явного відставання у його практичному застосуванні. Причина, на нашу думку, полягає в тому, що наукові дослідження здійснюються відповідно до загальносвітового тренду, а практика стикається з реаліями сучасного врядування та менеджменту України. Це має прояв у великій кількості різноманітних теорій та управлінської термінології, «відриві» теорії від практики, недостатньої апробації наукових рекомендацій та методик. Окрім цього, існуючі праці присвячені в основному загальнотеоретичним питанням використання аутсорсингу або організаційно-техноло-

гічним проблемам в розрізі окремих галузей. Слабко дослідженими залишаються такі питання, як аутсорсинг у діяльності державних органів публічної влади, ризики застосування аутсорсингу, стан вітчизняного ринку послуг аутсорсингу та низка інших. Серед небагатьох досліджень щодо використання аутсорсингу в органах публічної влади можна назвати праці Ірини Квеліашвілі [14], Аліни Мордовець [15], Іллі Моргачова, Євгена Івченка, Дмитра Дрожжина [16], Сергія Говоруна [17].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Враховуючи рівень дослідження процесів аутсорсингу в Україні, у т.ч. його використання у публічній сфері свого дослідження вимагає уточнення та доповнення теоретико-методологічних уявлень про аутсорсинг та основні фактори його розвитку у XXI ст. Додаткового розгляду вимагає

проведення аналізу передумов, мотивів та критеріїв прийняття рішення про передачу на аутсорсинг функцій та процесів у публічній сфері, виявлення можливостей використання сучасних підходів та практик аутсорсингу в межах адміністративної реформи в Україні, у т.ч. політики децентралізації. Окремою й досить важливою частиною дослідження аутсорсингу є визначення критеріїв передачі тієї чи іншої функції або процесу від органів державної влади та органів місцевого самоврядування до бізнес структур та/або організацій громадянського суспільства.

Мета

Метою статті є визначення теоретичних та розробка методичних положень із визначення ефективності

передачі на аутсорсинг функцій та процесів в органах публічної влади. Для досягнення зазначеної мети були поставлені завдання щодо уточнення понятійного апарату аутсорсингу стосовно діяльності органів публічної влади, визначення відмінних рис аутсорсингу в органах публічної влади, причин його запровадження та відповідних проблем.

Виклад основного матеріалу

Як відомо, практичне застосування аутсорсингу почалося з бізнес-процесів, де він довів свою ефективність. З великою обережністю та значно пізніше аутсорсинг почав використовуватись у некомерційних видах діяльності, у тому числі при реалізації функцій публічного управління.

Спроби застосування аутсорсингу у роботі органів публічної влади в Україні фактично здійснюються лише в останнє десятиліття, чому значною мірою сприяли заходи із реформування публічної адміністрації. Зокрема рівень залучення юридичних та фізичних осіб на договірній основі (аутсорсинг) є показником реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [18].

Передумови для застосування аутсорсингу в бізнесі та публічному управлінні багато в чому збігаються. А такі фактори, як брак окремих видів компетенцій, низька продуктивність праці, неефективна система стимулювання персоналу є найбільш актуальними саме у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Аналіз Стратегії реформування державного управління [19] свідчить, що оптимізація державного управління, яка є метою зазначеної Стратегії, означатиме передусім перерозподіл повноважень між

різними структурами, різними рівнями різних структур та створення відповідних механізмів й технологій. Окрім перерозподілу повноважень, частина функцій має бути передана «електронному уряду», інша частина може бути передана третім особам (аутсорсинг). Застарілі, незатребувані функції повинні бути виключені зі списку повноважень, а нові функції, навпаки, треба забезпечити кадровими та фінансовими ресурсами із застосуванням сучасних технологій.

Проблема ефективності діяльності публічної адміністрації є надзвичайно актуальною для нашої країни. Її дослідженню та виробленню підходів до вирішення присвячена низка наукових публікацій. На наш погляд найбільш важливим є підхід, пов'язаний із аналізом впливу якості державного управління на вирішення тих завдань, що мають першочергове соціальне значення. Цей підхід докладно розроблено, зокрема, у роботах Віктора Цвєткова [20]. Приймаючи його за основу, одночасно слід уточнили окремі положення стосовно проблематиці аутсорсингу та визначити перелік критеріїв оцінки соціальної ефективності діяльності органів публічної влади:

1. Загальна ефективність, що характеризує результати функціонування всієї системи публічного управління.

2. Ефективність функцій та процесів публічного управління:

а) доцільність та цілеспрямованість діяльності органів публічної влади – відповідність фактично вирішуваних завдань поставленим цілям;

б) оперативність діяльності – витрати часу вирішення питань, що перебувають у сфері відповідальності органів публічної влади;

в) стиль діяльності – нормативи, технології, стандарти, що фактично використовуються посадовими особами;

г) організаційна складність органу публічної влади, яка визначається його структурою та характером інформаційних зв'язків;

д) витрати на утримання та забезпечення функціонування органу публічної влади.

3. Громадська оцінка ефективності діяльності конкретного органу публічного управління, посадової особи, управлінського рішення (функціонального завдання).

Вважаючи, що основним критерієм ефективності публічного управління є соціальний результат, ми переконані, що невірно давати його оцінку, ігноруючи «ціну питання», так само як неприпустимо ставити в основу ефективність процесів управління на шкоду їх соціальним результатам. Існують численні приклади того, коли прагнення дотримуватися нормативів, стандартів, регламентів та інших проявів «самооцінки» бюрократичного апарату, насправді призводить до негативних соціальних наслідків, що дає підстави населенню незадовільно оцінювати виконання державою своїх соціальних функцій, а бізнес-спільноті розглядати роботу відповідних структур як бар'єр для здійснення підприємницької діяльності.

Не ставлячи під сумнів потенційну здатність аутсорсингу підвищити ефективність функціонування органів публічної влади, ми вважаємо, що реальна ефективність передачі на аутсорсинг окремих функцій державного управління та місцевого самоврядування залежить від наступних факторів:

1. Усвідомлення та врахування специфіки функцій публічного управління.

2. Визнання домінанти соціальної значущості серед інших критеріїв ефективності.

3. Наявності обмежень предмету аутсорсингової діяльності.

4. Використання моделей та механізмів аутсорсингу, адекватних специфіці об'єкту та предмету діяльності органу публічної влади.

5. Оцінці ефективності аутсорсингу з урахуванням показників (параметрів) операційної діяльності.

6. Врахування ризиків та соціальних наслідків неналежного виконання функцій, що передаються на аутсорсинг.

Тривалий час критерієм ефективності держави був рівень організації її інститутів, що базувалися на засадах бюрократії. Однак у міру розвитку та ускладнення економіки та громадянського суспільства ставало очевидним, що такий устрій державного апарату гальмує розвиток суспільства загалом. Змінилося розуміння ефективності державного управління – на зміну адміністративним формам «підтримання порядку» прийшли механізми забезпечення стійкості та динамічності розвитку соціальної системи, що засновані на взаємодії інститутів влади з іншими суб'єктами суспільства.

Наприкінці ХХ ст. в якості зразка ефективності почали використовуватися гнучкі мережеві структури, що ґрунтуються на кооперації інститутів публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства, а те, що раніше трактувалося як прями об'язки держави, перетворилося на один з різновидів послуг. Нові тенденції врядування набули оформлення у концепції «нового публічного управління» (New Public Management), що ґрунтується на базі трьох Е – економії, енергійності та ефективності [21].

В Україні аналогічні підходи почали розвиватися в межах спроб адміністративного реформування за наслідками політичного зсуву 2014 р. Розробники реформи вважали, що досягти більшої ефективності державного управління можна на засадах «ринкової» держави та «нового менеджменту». На їх думку, функції державних органів є специфічною формою послуг, і за належної регламентації та стандартизації їх можна розглядати як товар, що має свою ціну. Модель аутсорсингу достатньо добре вкладається в цю концепцію, як інструмент, за допомогою якого частину бюджетних видатків, які раніше спрямовували на утримання адміністративного апарату, можна спрямувати на закупівлю відповідних послуг на конкурсній основі. Це дозволило б зробити бюджетні витрати «прозорішими», сформувати ринок відповідних послуг, використовувати конкуренцію постачальників послуг для підвищення якості та зниження ціни.

Зазначений підхід призвів до розвитку різноманітних форм взаємодії бізнесу та держави, до державно-приватного партнерства, яке здійснюється на тлі суттєвого скорочення державного сектора та передачі функцій держави приватному бізнесу. Державно-приватне партнерство використовує різноманітні форми, серед яких належне місце займає аутсорсинг. Отже, аутсорсинг публічних функцій є однією з форм державно-приватного партнерства, що полягає у передачі на умовах договору окремих функцій, процесів, робіт зовнішньої організації, за збереження загальної відповідальності органу публічної влади.

Відмінними рисами аутсорсингу в органах публічної влади є:

1) конкурсність – визначення зовнішніх виконавців за результатами проведення конкурсів та тендерів з надання робіт або послуг;

2) збереження відповідальності органу публічної влади за належне виконання функцій, що передаються на аутсорсинг та контроль за здійсненням процесу;

3) наявність обмежень у застосуванні аутсорсингу.

При цьому слід зазначити, що не всі функції органів публічного управління можуть передаватися на аутсорсинг. Винятковою прерогативою публічних органів є реалізації владних повноважень щодо прийняття рішень відносно формування та використання публічних ресурсів, вироблення правил поведінки громадян та організацій та ряд інших. Існують також спроби створення переліку типових адміністративних процедур, що рекомендуються для передачі на аутсорсинг, а також тих адміністративно-управлінських процедур, які не можуть бути передано на аутсорсинг. На жаль в Україні досі немає переліку процесів у сфері публічного управління, які забороняється передавати на аутсорсинг, а рішення про доцільність/недоцільність передачі на аутсорсинг тих чи інших адміністративно-управлінських процедур приймається відповідним органом публічної влади цілком самостійно.

Основними причинами використання аутсорсингу в публічному управлінні є наступне:

1) необхідність зниження витрат на виконання публічних функцій (надання публічних послуг). Зазначена причина, на нашу думку, виходить на перший план, оскільки дефіцит публічних фінансів є постійно діючим чинником на тривалу перспективу;

2) намагання органів публічної влади зосередитися на основній діяльності та передати менш значущі, допоміжні та обслуговуючі функції та процеси стороннім організаціям. Це дозволяє скоротити частину персоналу бюджетних установ та знизити гостроту проблеми недостатнього рівня компетентності адміністративного персоналу;

3) можливість отримання доступу до ресурсів та технологій, які мають спеціалізовані організації й які майже недоступні державним установам.

Як свідчить світовий досвід застосування аутсорсингу в органах публічної влади, при прийнятті відповідного рішення найчастіше керуються таким домінуючим мотивом, як прагненням підвищити якість роботи чи бажанням знизити витрати на виконання відповідних функцій. Це зумовлено тим, що діяти однаково ефективно в обох напрямках (якість/ витрати) майже неможливо, оскільки механізми досягнення відповідних цілей є різними. Існуючі дослідження свідчать, що організації, які використовували напрям підвищення якості виконання функцій були більш успішними у досягненні своєї мети, а ніж ті, хто сподівався на скорочення витрат. Слід також зазначити, що в концептуальних документах щодо адміністративної реформи в Україні зниження витрат на виконання функцій та підвищення ефективності державних органів розглядаються як два рівнозначних напрями. Фактично вищезазнані цілі об'єднуються загальним поняттям «оптимізації адміністративно-управлінських функцій».

Заслугує на увагу організаційний аспект доцільності застосування аутсорсингу. Щодо державного управління та місцевого самоврядування це має прояв у можливості значно швидше вирішувати завдан-

ня, пов'язані із зміною функціоналу працівників та підвищенням рівня їхньої компетентності. Традиційно подібні завдання вирішуються шляхом найму, перенавчання працівників або додатковою мотивацією. У ситуаціях, коли організації стикаються з необхідністю виконувати нові функції, традиційним шляхом вирішення цієї проблеми є ускладнення організаційної структури та збільшення чисельності персоналу. Передача відповідних процесів чи функцій на аутсорсинг дозволяє більш ефективно реалізувати вирішення нових завдань, делегувати відповідальність за їх виконання сторонній організації та здійснювати контроль за кінцевими результатами.

Застосування аутсорсингу в публічному секторі має низку загальних для будь-якої країни проблем та обмежень, основними з яких є:

- можливість коливань та кардинальних змін у політиці керівництва органу публічної влади, що перешкоджає реалізації довгострокових проектів;
- обмежені фінансові можливості під час реалізації інноваційних підходів;
- ризик витоку конфіденційної інформації під час передачі функцій та процесів на аутсорсинг;
- протидії з боку службовців органів публічної влади, спричинені реальними чи уявленими загрозами їх звільнень та зниження рівня оплати праці;
- ризик корупційних проявів, що представлені у бюджетній сфері незрівнянно вище, аніж у приватному секторі.

Діяльність органів публічної влади в Україні має ряд особливостей, які накладають обмеження або створюють бар'єри на шляху використання аутсорсингу.

1. Бюджетне планування здійснюється на річний період. Це не лише ускладнює процедуру проведення конкурсів на виконання робіт та послуг, але й породжує невпевненість потенційних аутсорсерів у довгостроковості намірів замовників. Особливо негативно це позначається на тих проектах, які пов'язані з необхідністю значних інвестицій із боку інвесторів.

2. В процесі аутсорсингу державних функцій досить часто виникає потреба мати резерви фінансування, що не передбачено законодавством. Розпорядники бюджетних коштів фактично позбавлені можливості переміщати асигнування між одержувачами. Аналогічні обмеження накладаються і щодо можливості зміни обсягів послуг, що надаються.

3. Серйозною проблемою є неприймання органами публічної влади структурних змін внаслідок

документів бюрократичного характеру прийняття рішень. Зокрема, для зміни чисельності чи структури державної установи необхідно змінювати нормативні акти, здійснювати важкі погодження, вирішувати болючі питання скорочення та працевлаштування працівників.

4. Ціноутворення на послуги аутсорсингу. Методична база цього процесу зараз є недостатньо розробленою, тому є висока ймовірність того, що вартість проекту буде або переоцінена, або недооцінена. У першому випадку ефективність передачі на аутсорсинг буде низькою чи негативною, а замовники договорі ризикують отримати звинувачення у корупційній змові з аутсорсером. У разі недооцінки вартості робіт пропозиція не зацікавить потенційних аутсорсерів або їх місце займуть недобросовісні оператори.

5. Низька адміністративна культура органів публічної влади та управління, що виявляється у не обов'язковості, безвідповідальності, несприйнятливості щодо нових технологій.

6. Нерозвиненість ринку послуг аутсорсингу, що веде до відсутності реальної конкуренції під час проведення конкурсних процедур.

Структурна модель оцінки можливості передачі на аутсорсинг окремих функцій та процесів у сфері публічного управління представлена на малюнку. Запропонована модель не претендує на системне охоплення всіх питань, пов'язаних із обґрунтуванням рішень щодо можливості використання аутсорсингу у роботі публічних органів, установ, організацій різного рівня. Вона ілюструє, що для ухвалення рішення про використання аутсорсингу треба отримати позитивні відповіді на три основні запитання:

1. Чи можуть функції та процеси, що розглядаються передані на аутсорсинг та чи існують для цього необхідні передумови?

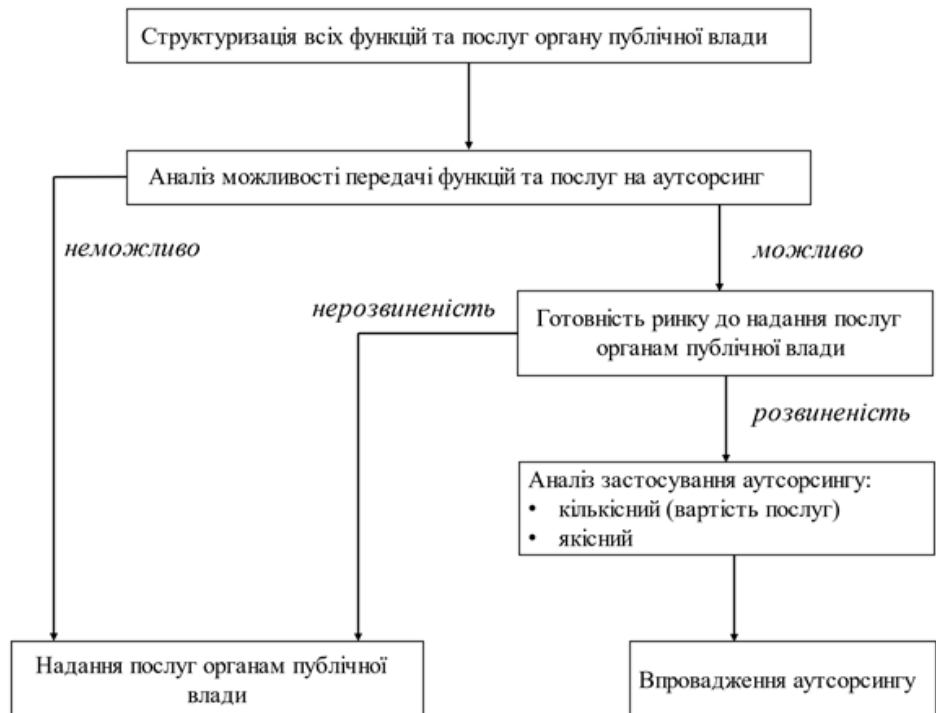


Рис. 2. Структурна модель оцінки можливості передачі на аутсорсинг функцій та процесів в органах публічної влади

2. Чи існує конкурентний ринок послуг аутсорсингу у визначеній сфері діяльності?

3. Які показники та параметри операційної діяльності повинні бути встановлені провайдеру, для того щоб передача послуг на аутсорсинг підвищувала загальну ефективність роботи бюджетної організації?

Висновки

Проведений огляд можливостей застосування аутсорсингу у публічній сфері дозволяє дійти до наступних висновків:

По-перше, аутсорсинг є організаційною формою суспільного поділу праці, що носить інноваційний характер та обумовлений новітніми чинниками розвитку суспільства на межі ХХ–ХХІ століть. Виникнувши у виробничій сфері та бізнес-секторі, аутсорсинг поступово застосовується в сфері публічного управління та надання соціальних послуг.

По-друге, розширення практики застосування аутсорсингу у сфері публічного управління є не лише вимогою часу, а й одним із реально можливих способів підтримки обсягів та якості послуг у несприятливій економічній ситуації в Україні. Необхідно виявляти ті функції та процеси в сфері публічного управління та адміністрування, переведення яких на аутсорсинг є найбільш актуальним, економічно ефективним та соціально значущим.

По-третє, підходи, що застосовуються в Україні щодо пропозицій застосування аутсорсингу в органах публічної влади мають спільні недоліки: а) «розпливчастість» та неоднозначність у розумінні цілей та завдань переходу на аутсорсинг замовниками та виконавцями; б) поспішність, формальний характер та відсутність значущих та об'єктивних критеріїв конкурсного відбору організацій-аутсорсерів; в) розробка та обґрунтування ключових рішень після укладання договору аутсорсингу; г) як наслідок «а», «б», «в» – схильність до компромісів між замовником та виконавцем із принципових питань.

По-четверте, проблема ефективності діяльності органів публічної влади та управління має найбільший прояв в недостатній компетентності посадових осіб, бюрократичному характері виконання основних функцій, несприйнятливості до інновацій. Реформа державного управління, що проваджується в Україні серед основних напрямів визначила різні форми державно-приватного партнерства. Однією із зазначених форм є аутсорсинг.

Література.

1. Poutvaara Panu, Jordahl Henrik. Public sector outsourcing. URL: <https://wol.iza.org/uploads/articles/555/pdfs/public-sector-outsourcing.pdf?v=1>

2. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives. New York, NY: HarperBusiness, 1996.

3. Hammer, Michael, and James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993.

4. Scheer, August-Wilhelm. Business Process Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg. 1998.

5. Kakabadse Andrew, Kakabadse Nada. Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact. Public Administration and Development. 2001. Vol. 21. Issue 5. Pp. 401–413. URL: <https://doi.org/10.1002/pad.200>

6. Eckersley Peter, Ferry Laurence. Public service outsourcing: the implications of 'known unknowns' and 'unknown unknowns' for accountability and policy-making. Public Money & Management, 2020. Vol. 40. Issue. Pp.72–80. DOI: 10.1080/09540962.2019.1660096

7. López Carles, Linares Salvador, Viñas Josep. Evolutionary positioning of outsourcing in the local public administration. Intangible Capital, 2019. 15(2). Pp. 157–170. <https://doi.org/10.3926/ic.1352>

8. Svärd, Proscovia. The impact of new public management through outsourcing on the management of government information: The case of Sweden. Records Management Journal, 2019. Vol. 29 No. 1/2, pp. 134–151. <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2018-0038>

9. Sánchez Soliño Antonio. Sustainability of Public Services: Is Outsourcing the Answer? Sustainability. 2019, 11, 7231; doi:10.3390/su11247231

10. Girth Amanda M., Hefetz Amir, Johnston, Jocelyn M., Warner Mildred E. Outsourcing public service delivery: Management responses in noncompetitive markets. Public Administration Review. 2012. 72, 887–900. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02596.x>

11. Andersson, F.; Jordahl, H.; Josephson, J. Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost and Quality; CESifo Economic Studies; Oxford University Press: Munich, Germany, 2019.

12. Šeba, M.G.; Franco, M. Outsourcing Rules in the Public and Private Sector. In Positive and Negative Aspects of Outsourcing; InTech: Rijeka, Croatia, 2018.

13. Sasse, T.; Guerin, B.; Nickson, S.; O'Brien, M.; Pope, T.; Davies, N. Government Outsourcing: What has Worked and What Needs Reform? Institute for Government: London, UK, 2019.

14. Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 171–178.

15. Мордовець О. Методичний підхід оцінки ефективності передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг у державних органах влади. *Міське самоуправління та регіональний розвиток в Україні*. 2013. № 4. С. 33–36.

16. Моргачов І. В., Івченко Є. В., Дрожжин Д. Ю. Аутсорсинг в регіональному електронному урядуванні в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_9

17. Говорун С. В. Державне управління системою технічного обслуговування пожежно-рятувальної техніки при передачі частини функцій до аутсорсингу. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 1–2. С. 26–34.

18. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р.

19. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р.

20. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності: політико-правовий аспект; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Акад. прав. наук України. Харків: Право, 1996. 164 с.

21. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management та Good Governance та їх впровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230–234.

References.

1. Poutvaara Panu, Jordahl Henrik. Public sector outsourcing. URL: <https://wol.iza.org/uploads/articles/555/pdfs/public-sector-outsourcing.pdf?v=1>

2. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives. New York, NY: HarperBusiness, 1996.

3. Hammer, Michael, and James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993.

4. Scheer, August-Wilhelm. Business Process Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg. 1998.

5. Kakabadse Andrew, Kakabadse Nada. Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact. *Public Administration and Development*. 2001. Vol. 21. Issue 5. Rr. 401–413. URL: <https://doi.org/10.1002/pad.200>

6. Eckersley Peter, Ferry Laurence. Public service outsourcing: the implications of 'known unknowns and 'unknown unknowns for accountability and policy-making. *Public Money & Management*, 2020. Vol. 40. Issue. Rr.72-80. DOI: 10.1080/09540962.2019.1660096

7. López Carles, Linares Salvador, Viñas Josep. Evolutionary positioning of outsourcing in the local public administration. *Intangible Capital*, 2019. 15(2). Rr. 157–170. <https://doi.org/10.3926/ic.1352>

8. Svärd, Proscovia. The impact of new public management through outsourcing on the management of government information: The case of Sweden. *Records Management Journal*, 2019. Vol. 29 No. 1/2, pp. 134-151. <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2018-0038>

9. Sánchez Soliño Antonio. Sustainability of Public Services: Is Outsourcing the Answer? *Sustainability*. 2019, 11, 7231; doi:10.3390/su11247231

10. Girth Amanda M., Hefetz Amir, Johnston, Jocelyn M., Warner Mildred E. Outsourcing public service delivery: Management responses in noncompetitive markets. *Public Administration Review*. 2012. 72, 887-900. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02596.x>

11. Andersson, F.; Jordahl, H.; Josephson, J. Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost and Quality; CESifo Economic Studies; Oxford University Press: Munich, Germany, 2019.

12. Šeba, M.G.; Franco, M. Outsourcing Rules in the Public and Private Sector. In *Positive and Negative Aspects of Outsourcing*; InTech: Rijeka, Croatia, 2018.

13. Sasse, T.; Guerin, B.; Nickson, S.; OBrien, M.; Pope, T.; Davies, N. *Government Outsourcing: What has Worked and What Needs Reform?* Institute for Government: London, UK, 2019.

14. Kveliashvili I. Zarubizhna praktyka zastosuvannya outsorsynhu v orhanakh derzhavnoi vlady: perspektyvy dlia Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2015. Vyp. 4. S. 171–178.

15. Mordovets O. Metodychnyi pidkhdid otsinky efektyvnosti peredachi administratyvno-upravlinskykh protsesiv na outsorsynh u derzhavnykh orhanakh vlady. *Mistseve samoupravlinnia ta rehionalne rozvytok v Ukraini*. 2013. № 4. S. 33–36.

16. Morhachov I. V., Ivchenko Ye. V., Drozhzhyn D. Yu. Outsorsynh v rehionalnomu elektronnomu vriaduvanni v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_9

17. Hovorun S. V. Derzhavne upravlinnia systemoiu tekhnichnoho obsluhovuvannia pozhezhno-riatuvainoi tekhniky pry peredachi chastyny funktsii do outsorsynhu. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2017. T. 5. № 1-2. S. 26–34.

18. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyvrovy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 №67-r.

19. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Zatverdzhena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 r. № 831-r.

20. Tsvietkov V. V. Derzhavne upravlinnia: osnovni faktory efektyvnosti: polityko-pravovyi aspekt; NAN Ukrainy, In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho, Akad. prav. nauk Ukrainy. Kharkiv: Pravo, 1996. 164 s.

21. Vorobiova O. P. Suchasni upravlinski modeli New Public Management ta Good Governance ta yikh vprovadzhennia v Ukraini. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. 2015. Vip. 42. S. 230–234.