

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 6, 2020 | 25.06.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.60](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.60)

УДК 342.951:351.712

*Д. С. Касьмін,  
к. е. н., доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків  
ORCID ID: 0000-0002-3687-4688*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ**

*D. Kasmin  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economic and Social Sciences,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

### **TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION BASED ON OUTSOURCING**

*Уточнено, що аутсорсинг це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних функцій (процесів) на виконання іншої компанії (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль підприємства на основному виді діяльності. Визначено, що під аутсорсингом в органах державного управління слід розуміти передачу на конкурсній основі непрофільних функцій органів влади (адміністративно-управлінські процеси чи їх сукупність) на виконання підприємства приватного сектору (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль державних органів влади на основному виді діяльності. Запропоновано використання інноваційних методів трансформації кадрового потенціалу державних органів влади за умови зміни ролі кадрових служб при реформуванні системи управління персоналом з метою раціоналізації та оптимізації органів державної влади.*

*It is specified that outsourcing is a tool of enterprise management aimed at increasing the competitiveness of the enterprise through the transfer of non-core functions (processes) to another company (outsourcer) specializing in this field, has the necessary qualified staff, resources to concentrate efforts on the main type of activity. It is determined that outsourcing in public administration should be understood as the transfer on a competitive basis of non-core functions of government (administrative and management processes or their combination) to perform a private sector enterprise (outsourcer) specializing in this field, has the necessary qualified personnel, resources in order to concentrate the efforts of public authorities on the main activity. The use of innovative methods of transformation of human resources of public authorities is proposed under the condition of changing the role of human resources in reforming the personnel management system in order to rationalize and optimize public authorities. The scheme of implementation of*

*innovative methods is to analyze the human resources of public authorities in order to identify modern methods of bringing the existing human resources to the required, due to the transformation processes and administrative reform in public administration. The economic effect of outsourcing in public authorities can be measured both in value terms and in qualitative terms. It consists in obtaining cost savings from the transfer of administrative and management functions (processes), in the implementation of staff outsourcing, to perform private sector entities in comparison with the implementation of these functions (processes) on their own and improve quality (through qualified performance, better resource base, etc.) implementation of these functions (processes). The economic effect of outsourcing in public authorities is a positive consequence of involving external entities to perform administrative and managerial functions (processes), which is expressed in cost savings and improving the quality of their implementation.*

**Ключові слова:** аутсорсинг; державна влада; трансформація; адміністративно-управлінські процеси; соціальний капітал; управління персоналом.

**Keywords:** outsourcing; public administration; transformation; administrative and managerial processes; social capital; personnel management.

**Постановка проблеми.** В постіндустріальному суспільстві ключовим фактором виробництва стає людина, а тому виникає необхідність у розвитку цього ресурсу, що, у свою чергу, зумовлює розширення соціальних функцій держави, яка повинна брати відповідальність за забезпечення добробуту громадян. На даний момент перед державними органами влади постає питання щодо підвищення ефективності їх діяльності, що обумовлено значними трансформаціями в державній службі у зв'язку з європейським вибором української держави. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації кадрової політики в державних органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить ефективність здійснення державної політики в цілому. Тому, на даний момент важливим є реформування системи управління персоналом в органах державної влади, так як ефективність роботи державних органів влади в першу чергу залежить від ефективності системи управління персоналом. Отже, розробка методичних засад використання аутсорсингу, як одного із сучасних методів управління персоналом в органах державної влади, є актуальною задачею на сучасному етапі реалізації функціонального обстеження органів державної влади та трансформації управління персоналом на державній службі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходи до вдосконалення державного управління розглянуті в роботах таких авторів як Г. Атаманчука, І. Барціца, Т. Геблера, Г. Купряшина, Д. Осборна, Л. Моргунова та інші.

Дослідженням сутності, завдань та обґрунтування ефективності використання аутсорсингу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні економісти, як Б. Анікіна, Р. Морган, І. Грозний, С. Дубинский, А. Завгородній, С. Календжян та інші.

Серед сучасних дослідників, що розглядали проблеми та особливості застосування аутсорсингу в органах державної влади, можна виділити як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме Т. Браун, Л. Василенко, Л. Демидової, А. Какабадзе, Д. Ліндер, П. Селденштат, А. Філатова та інші. Але у працях вчених недостатньо цілісно розглянуто теоретичне обґрунтування принципів здійснення аутсорсингу, відсутня цілісна концепція реалізації аутсорсингу в органах державної влади.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є обґрунтування можливостей та обмежень застосування аутсорсингу в органах державного управління та розробка практичних рекомендацій щодо реалізації аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів з метою трансформації існуючих процесів та підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

**Вклад основного матеріалу.** У сучасних умовах стало неминучим оновлення форм і методів управління, особливо на регіональному рівні. Одним із нових підходів до регіонального управління та здійснення економічної політики регіонів України є курс сталого розвитку.

В умовах курсу сталого розвитку України виникає потреба розробки новітніх напрямків реформування державно-правової дійсності. Для забезпечення відповідності повноважень та спроможності органів державної влади уряд на основі ініціатив Президента України [1, 2] здійснює реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

У контексті реалізації адміністративної реформи в Україні пріоритетного значення набуває питання щодо підвищення рівня ефективності здійснення державного управління на регіональному рівні. У таких умовах потрібен пошук нових шляхів забезпечення конкурентоспроможності регіонів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки України. Одним із способів вирішення даної проблеми є делегування функцій, що є непрофільними для органів державної виконавчої влади на виконання приватного

сектора. Отже, як свідчить зарубіжна практика аутсорсинг в державних органах влади може стати вирішенням низки назрілих проблем сталого розвитку України.

В умовах сталого розвитку України в процесі впровадження аутсорсингу в діяльність державних органів влади важливим питанням є збереження та розвиток соціального капіталу шляхом підвищення ефективності і стабільності соціального захисту, а також підвищення ефективності державного управління, що і є пріоритетними напрямками адміністративної реформи в Україні.

Першими дослідженнями, які визначали взаємозв'язки соціального капіталу та розвитку були роботи Р. Патнема, який пояснював відмінності між економічним розвитком регіонів Італії рівнем накопичення соціального капіталу. На його думку, залучення громадян до вирішення проблем суспільства, як особлива складова соціального капіталу обумовлює та пояснює інституційну ефективність (чи неефективність) того або іншого суспільства. Найявність громадянського суспільства створює підґрунтя для забезпечення рівноваги та збалансування існування суспільства, а також для впорядкованої та ефективної роботи суспільних інститутів.

Соціальний капітал об'єднує в єдину мережу вже існуючі ресурси, підвищує їх потенціал та дозволяє використовувати їх у взаємозв'язку більш ефективно, ніж ресурси окремих суб'єктів [3]. Використовуючи інституційний підхід до дослідження соціального капіталу С. Нек, П. Коліє, В. Істелі аналізують вплив формальних інститутів на накопичення соціального капіталу. На думку дослідників, добробут населення та економічний приватного сектору багато в чому залежить від злагодженості взаємодії, довіри, партнерства при вирішенні проблем суспільства. Окремі науковці, зокрема А. Віссаріонов, визначають соціальний капітал суспільства як інвестиції в розвиток державних та суспільних інститутів, зв'язків та норм, що сприяють зростанню добробуту суспільства, стимулюванню економічного розвитку, зниженню рівня бідності, соціальної несправедливості тощо [4]. Вітчизняні вчені вважають, що при розробці стратегій соціально-економічного розвитку доцільним є врахування особливостей взаємного впливу механізму накопичення соціального капіталу та функціонування державних інститутів з метою стимулювання формування необхідних суспільних, міжособистісних зв'язків, довіри в суспільстві, розвитку нових прогресивних форм публічно-приватної взаємодії.

Отже, проведений аналіз наукових праць з досліджуваної проблеми дозволяє стверджувати, що соціальний капітал завдяки своїм властивостям допоможе досягти цілей та задач як окремих програм та заходів державного регулювання, так і сприятиме ефективному впровадженню різних реформ. Тож, виникає питання в який спосіб держава може впливати на бажання бізнесу, громад або окремих людей інвестувати у соціальний капітал. Держава може реалізовувати такі мотиваційні заходи на двох ієрархічних рівнях [5]:

стратегії та державні програми, що мають опосередкований, проте широких вплив на формування соціально-економічних відносин та взаємозв'язків (стратегії та програми у сфері освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства);

стратегії, які інтегрують та включають заходи спрямовані на побудову соціального капіталу в суспільстві. Більшість програм на державному, регіональному та місцевому рівнях включають заходи впливу на джерела соціального капіталу з метою зміцнення громадянського суспільства та соціальної солідарності (розвиток соціальних програм підтримки вразливих верств населення, сприяння розвитку соціального партнерства).

Організаційно-економічні механізми, які можуть сприяти накопиченню соціального капіталу повинні бути орієнтовані на формування відносин довіри між державою, бізнесом та суспільством, залучення та участі населення і бізнесу у вирішенні суспільних проблем, формування соціальної солідарності в суспільстві.

Такими механізмами, у сфері регулювання державних фінансів, можуть бути наступні:

розвиток різних форм публічно-приватного партнерства;

зниження рівня корупції та питомої ваги тіньових секторів економіки;

формування системи транспарентності та підзвітності органів державної влади та місцевого самоврядування;

удосконалення системи програмно-цільового бюджетування, що дозволило б більш щільно пов'язати задачі та результати діяльності державних структур;

полегшення умов ведення бізнесу;

оптимізація міжвідомчої взаємодії та скорочення дублюючих функцій державних структур;

впровадження нових форм фінансування та надання державних послуг;

розвиток механізмів делегування повноважень через створення автономних саморегулюючих організацій, а також впровадження аутсорсингу функцій (які не пов'язані з основною діяльністю), бізнес-процесів, публічних послуг.

Розвиток механізмів делегування повноважень державних структур є певною проявою імпульсу соціального капіталу між державою та приватним сектором [6]. Так, наприклад аутсорсинг окремих функцій та бізнес-процесів державних установ та організацій широко застосовується у країнах з високим рівнем соціального капіталу та практично не використовується або натрапляє на вагомій перешкоди у тих країнах, де рівень накопичення соціального капіталу низький.

У країнах, які частіше застосовують механізм аутсорсингу у державному секторі економіки мають вищі рівні загальної довіри. Зокрема, показники витрат держави на аутсорсинг були у 2009 році найвищими у Фінляндії, Нідерландах, Швеції та Великобританії. Зазвичай ці країни мають і високі показники загального рівня довіри в суспільстві. Аутсорсинг бізнес-процесів, функцій та послуг державних організацій та установ є

делегуванням повноважень на їх виконання на конкурентному ринку з метою підвищення результативності та ефективності витрат бюджетів.

Функціями аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів, функцій та послуг бюджетних організацій та установ є [7]:

- раціональний розподіл бюджетних ресурсів;
- активізація підприємницької діяльності;
- задоволення потреб споживачів бізнес-процесів, функцій та послуг;
- оптимізація мережі бюджетних установ на регіональному та місцевому рівнях.

Світова практика показує, що впровадження механізму аутсорсингу, шляхом збільшення конкуренції в секторі замовлень, потенційно дозволяє заощадити від 10 - до 50% бюджетних ресурсів. З іншого боку, в Україні актуальність передачі окремих функцій на аутсорсинг обумовлена задачами адміністративної реформи. Наявність у органів державної влади значної кількості надлишкових повноважень, що неефективно реалізуються, знижує якість управлінських рішень, що знижує рівень довіри до державної влади.

Наведені дані свідчать про те, що на основі аутсорсингу відбувається ґрунтовна трансформація органів державної влади, в процесі здійснення якої вивільняються надлишкові та недостатньо ефективно реалізовані види діяльності.

В процесі впровадження аутсорсингу в державних органи влади відбуваються значні трансформації в системі управління персоналом та кадрової політики державних органів влади, що і обумовлює актуальність дослідження.

На даний момент стан кадрового потенціалу державної служби України не відповідає вимогам сталого розвитку і потребує кардинального вдосконалення. Шляхи реформування державної служби з метою вдосконалення державного управління в Україні у своїх роботах розглядають відомі вітчизняні вчені Н. Алюшина, В. Захарченко, Б. Колесніков, Т. Мотренко, Г. Леліков, О. Якубовський. Вони підкреслюють, що в основі реформування державної служби є модернізація країни до європейських стандартів для підвищення ефективності системи публічного управління з метою досягнення високої якості життя громадян.

Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у підготовці та просуванні кадрів державної служби аналізується в роботах Д. Дзвінчук, Т. Кошова, А. Мазак, М. Міненко, С. Серьогіна. Вони вважають, що важливим є перегляд існуючих наукових доктрин з метою розробки нової наукової бази з урахуванням механізмів управління державною службою та кадрового потенціалу.

Учені І. Василенко, Т. Витко, С. Карпенко, Н. Менінг, О. Овчарук досліджували зарубіжний досвід застосування принципів менеджменту персоналу в сфері державного управління. Вчені підкреслюють, що загальними тенденціями менеджменту розвинутих країн є демократизація - це, в свою чергу, є основною метою реформування державної служби України, тому раціонально використовувати зарубіжний досвід з метою формування сучасної державної служби.

Таким чином, більшість науковців розглядають проблеми державної служби, аналізують та інтегрують зарубіжний досвід реформування державної служби, а також розглядають питання підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, процедури добору, оцінки, атестації та просування кадрів тощо. Однак в роботах науковців відсутній системний підхід до розгляду шляхів удосконалення системи управління персоналом в державних органах влади, практично відсутні роботи, що розглядають сучасні методи підвищення ефективності системи управління персоналом в державних органах влади.

Для забезпечення відповідності повноважень та спроможності органів державної влади уряд здійснює реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Можна виділити два аспекти напрямів адміністративної реформи в Україні: по-перше побудова соціально-правової держави та громадянського суспільства; по-друге реформування органів державної влади. Ефективне здійснення адміністративної реформи вимагає відповідного їй кадрового забезпечення [8], що обумовлює необхідність виявлення сучасних шляхів підвищення ефективності управління персоналом в сфері державного управління.

Нормативно-правова база, яка регулює сьогодні діяльність державної служби України, багато в чому вичерпала свій потенціал і стримує розвиток інституту державної служби України, системи державного управління. У державних органах влади відсутні необхідні організаційні умови і передумови для радикального і швидкого переходу до сучасної кадрової політики. Порівняння традиційної (існуючої) системи управління персоналом в органах державної влади з системою управління персоналом, що обумовлена реалізацією адміністративної реформи наведена в табл. 1.

Таблиця 1.

## Порівняльний аналіз традиційного та сучасного підходів кадрової політики в держаних органах влади

Традиційний	Сучасний
підхід кадрової політики	
I. Роль управління персоналом	
«кадрове забезпечення» (покриття потреби в персоналі, допоміжна роль)	управління персоналом розглядається як один з основних видів діяльності організації, не тільки побічно, але і прямо впливає на результати роботи органів влади
II. Розвиток органів державного управління	
здійснюється екстенсивним чином (під кожен нову задачу або проблему формується новий структурний підрозділ або виділяється окремий співробітник) з періодичними кампаніями щодо скорочення персоналу	здійснюється на основі інтенсивних методів; шляхом застосування матричних і проблемно-орієнтованих методів; шляхом переведення (реструктуризації) частини структур зі сфери державного управління на самостійне фінансування (з укладенням договірних відносин), з використанням механізмів аутсорсингу
III. Відбір персоналу	
Відбір переважно за рекомендаціями, за формальними характеристиками	Відбір з урахуванням даних діагностики, тестування, організації конкурсу претендентів, за результатами практики, з урахуванням мотивації претендентів тощо
IV. Оцінка персоналу	
Акцент робиться на оцінку особистісних якостей; на кількісних, а не якісних показниках і наслідки прийнятих рішень.	Акцент робиться на оцінку ділових якостей; результатів праці, якість і наслідки прийнятих рішень.
V. Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу	
Здійснюється формально, несистематично, у відриві від конкретних проблем органів влади	Здійснюється системно, на основі застосування інтенсивних методів з використанням конкретної проблематики (ділові ігри, тренінги)
VI. Розвиток ділової кар'єри	
Службове просування відбувається як правило, не передбачувало, нерідко без урахувань профілю попередньої роботи. Кар'єра не планується Так само як і в первинному відборі персоналу переважає протекціонізм і просування за формальними характеристиками	Службова кар'єра планується з урахуванням Основних результатів роботи службовця. Враховується зростання його професійної компетентності та розвиток інших необхідних якостей. Практикується застосування ротації кадрів. При просуванні, так само, як і при відборі, використовується тестування, конкурси на заміщення вакантних посад тощо
VII. Організаційна культура	
Переважає виконавський підхід. Діє в основному принцип «ініціатива карається». Витримується жорстка субординація рангів. Заохочується робота за принципом «від і до»	Вимоги до відповідальності за досягнуті результати роботи супроводжуються прагненням створити творчу атмосферу з використанням принципу «ініціатива заохочується» і його логічного продовження - «відсутність ініціативи карається»

Таким чином, при умові переходу до нової кадрової політики необхідно виявити шляхи реформування з метою удосконалення існуючої кадрової політики в державних органах влади та сформувати системи організаційного, методичного, фінансового, нормативно-правового забезпечення реалізації та вдосконалення системи управління персоналом.

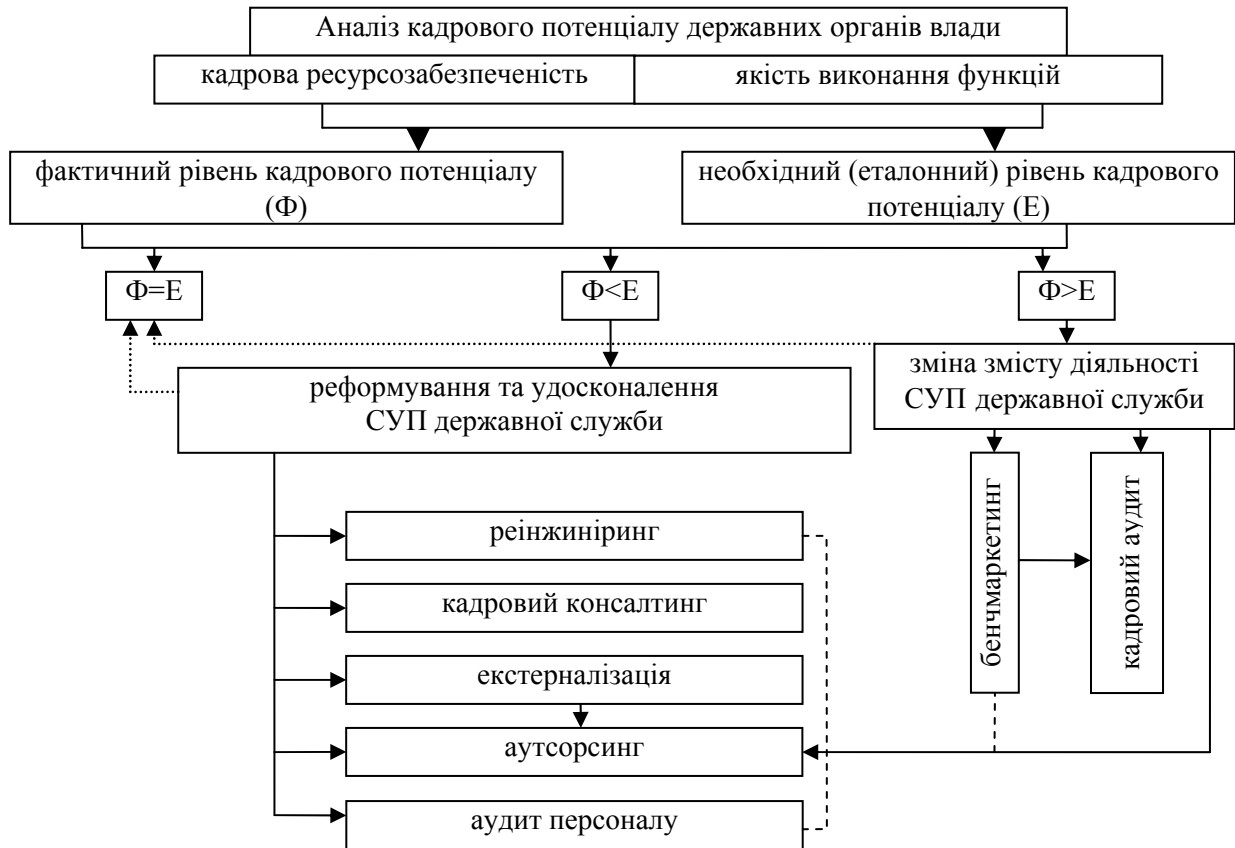
Динамічність суспільного життя, поява нових потреб у населення вимагають від усіх владних структур здатності швидко адаптуватися і відповідати на численні виклики, перебудовуючи свою роботу, організаційну структуру і видозмінюючи політику. Ефективність роботи організації у великій мірі визначається ефективністю управління, відповідністю управління зовнішньому середовищу. Зміна умов зовнішнього середовища обумовлює зміни й у засобах управління. Основною умовою і передумовою успішного функціонування системи управління соціально-економічним розвитком території є створення високоефективного внутрішнього організаційного управління державної і муніципальної службами. А оскільки одним з найважливіших елементів внутрішнього організаційного управління виступає система управління персоналом, то, відповідно, її вдосконалення, в тому числі на основі використання сучасних методів, слід відносити до розряду першочергових, пріоритетних завдань державної служби.

З метою удосконалення діяльності системи управління персоналом державної служби, її раціоналізації та оптимізації, пропонується проаналізувати інноваційні методи управління персоналом.

Вивченням проблем управління персоналом в державній сфері займалися такі науковці як С. Гайдученко, О. Зіміна, В. Олуйко, М. Осійчук, А. Рачинський, О. Сватко-Савченко. Автори аналізують сучасні складові елементи системи управління персоналом в державній службі, звертають увагу на проблеми зазначеної системи, створюють потребу у трансформації системи управління персоналом в державній службі.

Одним із суттєвих шляхів реформування системи управління персоналом державної служби є істотна зміна ролі кадрових служб у цій системі з метою раціоналізації та оптимізації органів державної влади. Тому необхідно дослідити особливості реалізації певних методів роботи та обґрунтувати доцільність впровадження таких методів у практику державного управління.

Схема аналізу кадрового потенціалу державних органів влади з метою виявлення сучасних методів приближення існуючого кадрового потенціалу до необхідного, що обумовлено трансформаційними процесами та адміністративною реформою в сфері державного управління (рис. 1).



**Рис. 1. Інноваційні методи трансформації кадрового потенціалу державних органів влади**

Для підвищення організаційної ефективності в приватному секторі постійно розробляються нові технології менеджменту персоналу. З метою відповідності фактичного рівня кадрового потенціалу до необхідного (еталонного), що обумовлено реалізацією адміністративної реформи в сфері державного управління, запозичені технології покращення кадрового потенціалу чи способи зменшення чисельності персоналу з приватного сектору. В зарубіжній практиці менеджменту персоналу в сфері державного управління все частіше стали використовувати методи та технології управління, що широко використовуються в приватному секторі [9].

При раціональному використанні фінансових і кадрових ресурсів виникає потреба впровадження альтернативних методів та інструментів управління, які сприяють:

підвищенню якості виконання функцій державних органів влади (кадровий аудит і бенчмаркетинг);

оптимізації системи управління персоналом державної служби (кадровий консалтинг, реінжиніринг бізнес-процесів, екстерналізація функцій)

З метою удосконалення діяльності системи управління персоналом державної служби, її раціоналізації та оптимізації необхідно систематизувати управлінські інноваційні методи управління, а також обґрунтувати доцільність впровадження управлінських інноваційних методів у діяльність державних органів влади.

Таким чином, необхідно відзначити, що для досягнення поставлених цілей державних органів влади раціонально інтегрувати управлінські методи, які набули поширення в приватному секторі. З метою удосконалення організаційно-правового забезпечення діяльності органів державної влади виникає необхідність формування в державному секторі структур, які повинні спиратися на довірливі відносини і орієнтуватися у своїй діяльності на досягнення запланованих результатів, тобто державне управління має перейти від функціональної ієрархії до співпраці і тісної взаємодії з ринковим сектором.

Необхідно відзначити, що в даний момент в державних органах влади набуває поширення практика використання принципів і технологій вдосконалення процесів з використанням методів, що набули поширення в приватному секторі. З метою удосконалення організаційно-правового забезпечення діяльності органів державної влади була висунута ідея про необхідність формування в державному секторі структур, які повинні

спиратися на договірні відносини і орієнтуватися у своїй діяльності на досягнення запланованих результатів, тобто державне управління має перейти від функціональної ієрархії до співпраці і тісній взаємодії з ринковим сектором. Однією з таких технологій, що дозволяє реалізувати поставлені задачі є технологія аутсорсингу. Сутність якого полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства, за рахунок передачі не основних функцій діяльності підприємства зовнішнім організаціям, з метою оптимізації використання всіх видів ресурсів (в першу чергу трудових) та зосередженні сил підприємства на основному виді діяльності.

Існує низка підходів до визначення поняття «аутсорсинг» (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»**

Автор ідеї	Короткий зміст	Коментар	Діапазон подібності
О. Єрмошина [10]	передача на договірній основі непрофільюючих функцій іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби	спосіб оптимізації функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на основній діяльності	передача непрофільних функцій на виконання організації, що спеціалізуються на виконанні даних функцій
Т. Лисенко [11]	організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності	делегування прав на надання послуг, що є непрофільними для даної організації стороннім компаніям	
Л. Домінгез [12]	процес найму спеціалістів у певній галузі з метою передачі їм бізнес-функцій, які є не основним в діяльності підприємства, тобто це є метод залучення персоналу без звільнення соціальних виплат	найм працівників без оформлення з ними юридичних відносин	
А.Завгородній [13]	передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій з можливістю переходу частини персоналу підприємства до аутсорсера	перехід частини персоналу від замовника до аутсорсера	
С. Клементс [14]	особливу організацію виробничої або іншої діяльності, яка заснована на специфічному поділі праці, при цьому за межі підприємства виводиться виконання деяких допоміжних трудових функцій (наприклад, маркетинг, охорона, юридичний супровід бізнесу тощо)	передача допоміжних трудових функцій	
Г. Корнійчук [15]	передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою компанією певних завдань, бізнес-процесів або бізнес-функцій, котрі, як правило, не є частиною основної діяльності компанії, але в той же час є необхідними для повноцінного функціонування підприємства в цілому	передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності	
Дж. Брайн Хейвуд [16]	переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ним активів до організації постачальника послуг, що передбачає надання певної послуги протягом визначеного часу за обумовленою ціною	переведення на певний час активів до організації постачальника послуг	

С. Лепьохіна [17]	спосіб кооперування, але на відміну від інших способів кооперування – підяду, субпідяду та сервісного обслуговування – аутсорсинг – стратегія управління компанією, а не вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків	реструктуризація виробництва та зв'язків	реструктуризація виробництва
Б. Анікіна [18]	стратегія управління компанією, що передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків	реструктуризація виробництва та зв'язків	

Таким чином, аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних функцій (процесів) на виконання іншої компанії (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль підприємства на основному виді діяльності.

Аутсорсингом в державних органах влади – це передача на конкурсній основі непрофільних функцій органів влади (адміністративно-управлінські процеси чи їх сукупність) на виконання підприємства приватного сектору (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль державних органів влади на основному виді діяльності (авторська розробка).

При використанні аутсорсингу компанія передає частину своїх непрофільних функцій аутсорсинговій компанії, тобто підприємство-замовник купує послугу, а не працю конкретних робітників. При цьому працівники працюють на підприємстві замовника, використовують його виробничі фонди та працюють на задоволення його інтересів.

Як свідчить міжнародний досвід застосування аутсорсингу персоналу почалося в США з аутсорсингу персоналу сільськогосподарських робітників, які залучалися на сезонну працю з країн південної Америки.

Аутсорсинг робочої сили ділять:

короткостроковий (тимчасовий персонал – «temporary staffing») – задовольняє потреби використання трудових ресурсів тимчасово;

довгостроковий (лізинг персоналу – «staff leasing») – використання зовнішніх трудових ресурсів в продовж тривалого періоду часу.

Використання короткострокового аутсорсингу передбачає залучення зовнішніх ресурсів у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, проектними роботами тощо. Даний вид використання трудових ресурсів дає можливість працювати фахівцям незайнятим або робітникам з неповною зайнятістю, які бажають працювати за сумісництвом або понаднормово. При застосуванні даного виду залучення трудових ресурсів аутсорсингова компанія самостійно веде пошук потрібних працівників, відбирає згідно з потребами замовника, укладає з ними договір та несе відповідальність за них.

Довгостроковий аутсорсинг персоналу полягає в наданні компанії на відносно довгий термін, від 3 місяців до кількох років, співробітників які знаходяться в штаті аутсорсингової компанії. До такої послуги підприємства звертаються якщо необхідно найняти тимчасових робітників певних категорій. Довгостроковий аутсорсинг персоналу заснований на професійному підборі, відборі та професійній адаптації працівника.

В умовах ринкової економіки підприємства зіштовхуються з посиленням конкуренції, тому визначення ефективності діяльності стають першочерговими.

Незважаючи на те, що використання аутсорсингових операцій дає можливість покращити виробничо-господарську діяльність підприємства і зміцнити його позиції на ринку, застосування таких операцій пов'язане також із виникненням низки ризиків. Тому питання аналізу ефективності впровадження і реалізації аутсорсингу є важливим з метою оцінки можливих переваг і ризиків співпраці замовника і аутсорсера.

Аналіз ефективності аутсорсингових операцій здійснювали багато дослідників, вагомий внесок у формування теоретичних та методичних засад оцінки ефективності аутсорсингу здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці а саме: І. Заводовська, О. Демчева, Д. Дойл, Т. Рибіна, В. Синяев, А. Соколова, А. Софріков, М. Татянок, В. Цветкова. Однак недостатньо уваги авторами приділено розробці методикам оцінки ефективності аутсорсингу персоналу в державних органах влади, що обумовлює доцільність здійснення комплексного дослідження та опрацювання існуючих підходів оцінки ефективності аутсорсингу з метою розробки методик оцінки ефективності аутсорсингу в державних органах влади.

На даний момент єдина методика оцінки ефективності аутсорсингу відсутня. В основі багатьох з них лежить співвідношення показників, що характеризують переваги, досягнуті за рахунок аутсорсингу й витрати, понесені в процесі реалізації функцій із залученням аутсорсерів. Методики оцінки ефективності застосування аутсорсингу базуються на основних принципах аналізу економічної ефективності [19, с. 283]. Кожна методика окремо не враховує різноманіття можливих переваг аутсорсингу, і не дає повного уявлення про його доцільність. Т. І. Лисенко [11] вважає, що основним критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання даного інструменту, яка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки економію за рахунок скорочення споживання ресурсів, але й врахування прихованої економії (наприклад скорочення числа об'єктів управління та контролю).



Економічний ефект від реалізації аутсорсингу в державних органах влади можна виміряти як у вартісному вираженні, так і в якісному вираженні. Він полягає в отриманні економії витрат від передачі адміністративно-управлінських функцій (процесів), при реалізації аутсорсингу персоналу, на виконання суб'єктів приватного сектору в порівнянні із виконанням даних функцій (процесів) власними силами та при цьому покращенні якості (за рахунок кваліфікованого виконання, кращої ресурсної бази тощо) реалізації даних функцій (процесів). Тобто економічний ефект від реалізації аутсорсингу в державних органах влади – це позитивний наслідок залучення зовнішніх суб'єктів для виконання адміністративно-управлінських функцій (процесів), який виражається в економії витрат та покращенні якості їх виконання.

Тому при оцінці ефективності аутсорсингу в державних органах влади доцільно використовувати в комплексі кількісні та якісні методи оцінки ефективності. Це пов'язано з тим, що в процесі реалізації аутсорсингу необхідно враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, який включає і економію коштів, і підвищення якості виконуваних функцій, і оптимізацію його управлінських рішень [16].

Таким чином, для оцінки ефективності аутсорсингу персоналу в державних органах влади, вважаємо за доцільне використовувати наступні критерії в частині оцінки ефективності аутсорсингу:

результативний – досягнення поставлених цілей та можливість виконання завдань в процесі реалізації адміністративно-управлінських процесів;

економічний – перевищення отриманих вигод від передачі адміністративно-управлінських процесів на виконання підприємств приватного сектору порівняно з витратами ресурсів при реалізації даних процесів власними силами;

якісний - підвищення якості адміністративно-управлінських процесів, що передані на виконання аутсорсера.

Стосовно визначення ефективності аутсорсингу в державних органах влади, то воно необхідне як для:

замовника з метою визначення можливості отримання підприємством переваг та економії від передачі адміністративно-управлінських процесів на виконання приватного сектора;

підприємства (аутсорсера), що реалізує даний адміністративно-управлінський процес, для порівняння отриманих доходів з витратами, які понесені на виконання даного виду послуг та пошуку резервів їх оптимізації.

Запропонована методика оцінки ефективності аутсорсингу базується на розрахунку коефіцієнта ефективності, в основі якого лежить співвідношення економічного ефекту, який підприємство отримує при передачі адміністративно-управлінських процесів зовнішнім суб'єктом та витрат понесених на його отримання. Даний методичний підхід відрізняється від раніше запропонованих методик, простою математичних розрахунків, що робить можливим широке його використання на практиці.

При залученні зовнішніх суб'єктів для виконання адміністративно-управлінських процесів крім економічного ефекту виникає також соціальний, сукупність яких формує загальний показник ефективності аутсорсингу.

Соціальний ефект аутсорсингу полягає в тому, що при використанні послуг зовнішніх суб'єктів може відбуватися вивільнення або перекваліфікація частини державних службовців. В даному випадку соціальний ефект має негативне значення. Крім того, він існує в позаекономічній формі і не може бути виражений в грошовій формі.

Подібна оцінка повинна проводитися з урахуванням як явної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), так і прихованої економії, пов'язаної насамперед зі скороченням числа об'єктів управління й контролю. У той же час при ухваленні позитивного рішення про передачу адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг важливо пам'ятати про необхідність поточного моніторингу ефективності аутсорсингу. В залежності від результатів оцінки можливим є або продовження моніторингу аутсорсингової діяльності, або припинення контракту з аутсорсингу.

Динамічні процеси та зміни, що відбуваються в багатьох сферах діяльності людини, обумовлюють необхідність систематичного удосконалення організаційних структур та форм адміністративно-управлінських процесів в органах державної влади. Наявність в державних органах управління значної кількості непрофільних повноважень значно знижує якість адміністративно-управлінських процесів. Підвищення якості державного управління вимагає від органів державної влади використання сучасних методів та технологій управління. Одним із способів підвищення якості адміністративно-управлінських процесів за рахунок виведення з державної сфери окремих видів діяльності з подальшою передачею в недержавний сектор є аутсорсинг. На даний момент процедура аутсорсингу в державних органах влади невідпрацьована, тому актуальним питанням є удосконалення процесу аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів в державних органах влади.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, науковою новизною даного дослідження є: уточнення поняття аутсорсинг, який визначається, як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних функцій (процесів) на виконання іншої компанії (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль підприємства на основному виді діяльності.

Запропоновано використання інноваційних методів трансформації кадрового потенціалу державних органів влади за умови зміни ролі кадрових служб при реформуванні системи управління персоналом з метою раціоналізації та оптимізації органів державної влади. Схема реалізації інноваційних методів полягає у аналізі

кадрового потенціалу державних органів влади з метою виявлення сучасних методів приближення існуючого кадрового потенціалу до необхідного, що обумовлено трансформаційними процесами та адміністративною реформою в сфері державного управління.

### Список літератури.

1. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні»: від 22.07.1998 р., № 810 // Офіційний вісник України. – К. : Парлам. вид-во, 1999. – № 21. – С. 32.
2. Указ Президента України «Про стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14.04.2008 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uazakon.com/document/spart45/inx45172.htm>.
3. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*. – 2001. – № 3. – С. 121–139.
4. Виссарионов А. Стратегическое планирование развития социального капитала//*Управление экономикой*. –2007. –№ 11. – С. 29 – 35.
5. Franke S. Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research, Development, and Evaluation [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://publications.gc.ca/site/eng/280035/publication.html>.
6. Басс А. Я. Социальный капитал Фрэнсиса Фукуямы / Басс А. Я., Ермашкевич Н.С. // *Идеи и идеалы*. – 2010. – № 2(4), т. 1. – С. 85–93.
7. Шор Д. М. Аутсорсинг как способ рационализации расходов на предоставление бюджетных услуг / Д. М. Шор, И. М. Шор // *Предпринимательство*. – 2009. – № 8. – С. 40 – 44.
8. Грозный И. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / *Економічний вісник НГУ*. – 2007. – № 3 – С. 12–15.
9. Зіміна О. Особливості управління персоналом на державній службі / О. Зіміна // *Вісник НАДУ*. – 2008. – № 2. – С. 117–124.
10. Ермошина О. Л. Аутсорсинг / О. Л. Ермошина // «Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avbn.ru>.
11. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності / Т. І. Лисенко // *Економічний вісник університету*. – 2010. – №14. – С. 85–92
12. Синяев В. В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В. Синяев // *Маркетинг*. – 2006. – № 3(88). – С. 94–98.
13. Завгородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Завгородній // *Економічна теорія*. – 2009. – № 3 – С.19–27.
14. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
15. Леліков Г. Реформування системи державної служби –запорука успіху адміністративної реформи в Україні // *Вісник державної служби України*. – 2003. – № 1. – С. 83–95.
16. Хейхуд Дж.-Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.-Б. Хейхуд; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
17. Лепехина С. Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике / С. Н. Лепехина // *Вестник Томского государственного университета*. – 2007. – №300 (II). – С. 49–52.
18. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пос. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
19. Радзивілов В. Аутсорсинг: застосування та облік / В. Радзивілов, О. Сергєєва // *Баланс*. – 2009. – № 18 (847). – С. 25–27.

### References.

1. The President of Ukraine (1999), Decree “On measures to implement the Concept of Administrative Reform in Ukraine”, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 21., p. 32
2. The President of Ukraine (2008), Decree “On the strategy of reforming the civil service system in Ukraine”, available at: <http://uazakon.com/document/spart45/inx45172.htm> (Accessed 22 April 2020)
3. Koulman, Dzh. (2001), “Social and human capital”, *Obshhestvennye nauki i sovremennost'*, vol. 3, pp. 121–139.
4. Vissarionov, A. (2007), “Strategic planning for the development of social capital”, *Upravlenie jekonomikoj*, vol. 11, pp. 29–35.
5. Franke, S. (2005), “Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research, Development, and Evaluation”, Policy Research Initiative, Canada, available at: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/PH4-27-2005E.pdf> (Accessed 15 April 2020)
6. Bass, A.Ja. and Ermashkevich, N.S. (2010), “Francis Fukuyama Social Capital”, *Idei i idealy*, vol. 2(4), pp. 85–93.
7. Shor, D.M. and Shor, I.M. (2009), “Outsourcing as a way to rationalize the cost of providing budget services”, *Predprinitatel'stvo*, vol. 8, pp. 40–44.
8. Hroznyj, I.S. (2007), “Use of autosourcing in the process of achieving competitive advantages by an industrial enterprise”, *Ekonomichnyj visnyk NHU*, vol. 3, pp. 12–15.

9. Zimina, O. (2008), "Features of personnel management in the civil service", *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 117–124.
10. Ermoshina, O.L. (2004), "Outsourcing", *Aktual'nye voprosy buhgalterskogo ucheta i nalogooblozhenija*, [Online], available at: <http://www.avbn.ru> (Accessed 3 April 2020)
11. Lysenko, T.I. (2010), "Prerequisites and prospects for the use of outsourcing as a tool to increase competitiveness", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 14, pp. 85–92.
12. Sinjaev, V.V. (2006), "The economic feasibility of outsourcing", *Marketing*, vol. 2(88), pp. 94–98.
13. Zavhorodnij, A.H. (2009), "Outsourcing and its impact on enterprise costs", *Ekonomichna teoriia*, vol. 3, pp. 19–27.
14. Klements, S. and Donnellan, M. (2006), *Autsorsing biznes-processov. Sovety finansovogo direktora* [Business process outsourcing. Chief finance officer advices], Vershina, Moscow, Russia.
15. Lelikov, H. (2003), "Reforming the civil service is the key to the success of administrative reform in Ukraine", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 83–95.
16. Hejhud, Dzh.-B. (2004), *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv* [Outsourcing: Seeking Competitive Advantage], Vil'jams, Moscow, Russia.
17. Lepehina, S.N. (2007), "The role of outsourcing in the global economy", *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 300 (II), pp. 49–52.
18. Anikin, B.A. and Rudaja, I.L. (2009), *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high management technology], INFRA-M, Moscow, Russia.
19. Radzyvilov, V. and Serhieieva, O. (2009), "Outsourcing: application and accounting", *Balans*, vol. 18 (847), pp. 49–52.

*Стаття надійшла до редакції 06.06.2020 р.*