

### **Максим Калинин**

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления  
при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0002-6409-9949

### **Александр Бабич**

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления  
при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0003-3536-2688

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ**

### **PROBLEMS AND PROSPECTS FOR USING OUTSOURCING IN LOCAL GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE**

#### **| Abstract**

- ▶ *The goal* – of the paper is to analyze the opportunities and risks of outsourcing in the implementation of administrative and managerial processes by local authorities of Ukraine. The analysis includes a set of guidelines for improving outsourcing at the local governmental level.
- ▶ *Research methodology* – in the paper, an analysis of regulatory documents, reports of the Association of Ukrainian Cities, the outcomes of projects for the implementation of outsourcing in local governments, and an expert survey were used.
- ▶ *Score/results* – the problems in organizing outsourcing in local governments of Ukraine are identified. The recommendations for solving those problems are developed.
- ▶ *Originality/value* – the paper is done by the authors independently without any help and assistance of others. The paper provides links to researches, as well as links to legislation. The nature of the paper is a review report.

**| Key words:** outsourcing, process approach, reengineering of management processes.

## 1. Введение

В рамках проведения масштабной административной реформы в Украине, направленной на децентрализацию системы публичной власти, одним из наиболее актуальным оказался вопрос об эффективности и качестве административных процессов. В основу реформирования административной системы Украины в значительной мере легли принципы процессного подхода в управлении [Kysil, 2018]. Как следствие, одним из направлений административной реформы в рамках оптимизации деятельности публичной администрации стала разработка и внедрение системы аутсорсинга ряда функций органов публичной власти.

Как известно, в практике управления аутсорсинг широко используется в бизнес-сфере как инструментарий, позволяющий осуществить сокращение издержек, обеспечить адаптацию к изменяющимся условиям со стороны внешней среды, улучшение качества той или иной продукции и услуг, осуществления квалифицированного управления рисками и т. п. [O’Looney, 1998; Dyukarjev, 2019]. Неслучайно во многих странах аутсорсинг постепенно и достаточно успешно стал внедряться в публичном секторе [Healy, Binder, 2003; Kveliashvili, 2015]. В самом общем виде аутсорсинг подразумевает передачу внешней организации части функций органов публичной власти. Вопреки традиционной общеуправленческой и организационной культуры, представленной в Украине, аутсорсинг занимает все большее место в публичном секторе страны. Причем данная технология в первую очередь стала использоваться в органах местного самоуправления, а политика децентрализации придала ей дополнительный импульс.

Однако, общие нормативные основы для внедрения технологии аутсорсинга в органах публичной власти в настоящее время все еще отсутствуют. Не случайно, в обширной общеукраинской законодательной и нормативной базе по состоянию на 2020 год само понятие аутсорсинг используется лишь пять раз (например: Pro zatverzhdennya...), что, кроме всего прочего, говорит о недостаточной проработанности и изученности данной практики. В то же время внедрение аутсорсинга в сферу публичного управления невозможно не только без четкости понятийного аппарата, но и без обоснования целесообразности либо нецелесообразности передачи конкретных ряда функций органов публичной власти на аутсорсинг, создания механизмов контроля за осуществлением теми сферами, которые передаются на аутсорсинг.

## 2. Условия и риски внедрения аутсорсинга в органах местного самоуправления

В 2015–2020 годах в Украине осуществлялся процесс формирования т. н. объединенных территориальных громад (ОТГ). В итоге на базе почти 12 тыс. территориальных единиц локального уровня была образована 1469 ОТГ. Новая управленческая реальность выдвинула необходимость внедрения новых управленческих инструментов в практику функционирования органов местного самоуправления.

В 2019 году на базе ряда ОТГ Одесской области и с учетом ранее накопленного опыта [Funkcionalne..., 2012] Ассоциацией городов Украины был инициирован проект, связанный с проведением структурно-функционального анализа деятельности исполнительных органов местного самоуправления, целью которого стало повышение эффективности деятельности соответствующих органов путем оптимизации их структуры и используемых технологий, в том числе путем внедрения в их деятельность принципов аутсорсинга. Реализация данного проекта была связана с тем, что основная деятельность органов ОТГ предполагает выполнение ряда административно-управленческих процессов (АУП), которые отличаются высокой величиной трудозатрат сотрудников и предполагают выполнение однотипных, часто повторяющихся задач. Данные процессы на уровне ОТГ отвлекают ресурсы, ведет к расширению штата сотрудников и не позволяет сфокусировать внимание должностных лиц на осуществлении основных функций. С другой стороны, исполнительные органы местного самоуправления очень часто осуществляют непрофильные для себя виды деятельности. При этом в Украине постепенно распространяется практика привлечения к реализации ряда видов деятельности негосударственных организаций [Mordovec, 2013]. Однако эта практика носит несистемный характер, единые принципы оценки потребностей в выведении отдельных видов деятельности на аутсорсинг отсутствуют. В силу этого, руководству ОТГ в рамках реализации проекта рекомендовалось принять относительно способов совершенствования деятельности органов местного самоуправления через аутсорсинг АУП, а мероприятия по его внедрению предполагалось включить в стратегические и плановые документы развития ОТГ. В итоге около 20% ОТГ воспользовались предлагаемыми рекомендациями, а накопленный опыт позволяет его использовать и в других регионах Украины.

В рамках внедрения аутсорсинга прежде всего были выделены основные типичные риски для всех органов самоуправления и предложены механизмы их минимизации. Среди них:

- *Риск 1. «Высокая стоимость» аутсорсинга.* Вероятна ситуация, при которой внешние исполнители высоко оценивают стоимость видов работ, которые предполагается передавать на аутсорсинг, по сравнению с бюджетными затратами на реализацию этих видов деятельности органами местного самоуправления. Риск минимизируется детальным анализом издержек на выполнение определенных видов деятельности.
- *Риск 2. «Низкая стоимость» аутсорсинга.* Вероятна ситуация, что после принятия решения о передаче отдельных видов деятельности на аутсорсинг, затраты на реализацию аутсорсинга будут недооценены по сравнению с действующими рыночными расценками и одновременно будут ограничены размерами выделяемых бюджетных средств. Минимизация риска возможна путем детального изучения рынка аутсорсинговых услуг и обоснования необходимости дополнительных бюджетных затрат.
- *Риск 3. Отсутствие рынка.* Самое большое препятствие при выборе внешнего исполнителя и для успешной реализации аутсорсинга – это неразвитый рынок, особенно на уровне небольших ОТГ. Именно эта причина вызывает скептическое отношение многих специалистов к эффективности аутсорсинга. От развития конкуренции на рынке в сферах деятельности, предлагаемых к передаче на аутсорсинг, зависит общее количество альтернативных вариантов (конкурсных заявок), которые будут рассматриваться конкурсной комиссией. Данный риск можно минимизировать принятием мер по формированию рынка, в том числе более точной разработкой требований к внешним исполнителям. Особое значение для минимизации риска имеет проведение экспериментов и пилотных проектов по аутсорсингу отдельных видов деятельности.
- *Риск 4. Отсутствие адекватной системы контроля за работой внешнего исполнителя в органах местного самоуправления.* Данный риск может проявиться в снижении качества и нарушении сроков выполнения работы. Представляется, что сократить этот риск можно путем детальной проработки содержания контракта, заключаемого с внешним исполнителем, разработки соответствующих регламентов осуществления контроля за деятельностью внешнего исполнителя.
- *Риск 5. Низкая квалификация привлекаемой компании.* Передавая отдельные виды работ на аутсорсинг, орган местного самоуправления не

может контролировать процесс формирования команды специалистов внешнего исполнителя. Отсутствие возможности влиять на подбор персонала и на нормы, которыми будет руководствоваться организация-исполнитель работ, создает дополнительный риск. Этот риск связан с привлечением к выполнению работ сотрудников с недостаточным уровнем квалификации, а также с несогласованностью действий сотрудников органа местного самоуправления и сотрудников привлеченной организации, которая может быть обусловлена различиями в стандартах организационного поведения. Риск минимизируется предъявлением повышенных требований к квалификации привлекаемой организации на этапе конкурсного отбора.

- *Риск 6. Потеря конфиденциальной информации.* Участие в осуществлении АУП органа местного самоуправления сторонних лиц создает существенные риски в сфере информационной безопасности. Данные риски связаны как с возможностью потери информации, так и с возможностью ее разглашения по вине сотрудников привлекаемой организации. Риск минимизируется установлением в договоре с привлеченной организацией требований к неразглашению такой информации.
- *Риск 7. Низкая мотивация сотрудников.* Внедрение системы аутсорсинга сопряжено с неприятием и внутренним сопротивлением сотрудников органов местного самоуправления к переменам, которые, как они считают, могут снизить их статус. Инструментом снижения риска является перераспределение обязанностей сотрудников, налаживание внутренних убеждающих коммуникаций с целью стимулирования и повышения заинтересованности сотрудников в происходящих изменениях.

В процессе внедрения аутсорсинга в деятельность органов местного самоуправления Одесской области как правило использовался следующий алгоритм проведения структурно-функционального анализа. В первую очередь, осуществлялся сбор и обработка информации по исполняемым полномочиям и функциям каждого исполнительного органа местного самоуправления, в том числе определение основных АУП, исполняемых в рамках каждой функции исполнительного органа местного самоуправления. Для этого анализировались полномочия и функции, закрепленные в положениях о данных органах, должностные регламенты сотрудников, практика реализации полномочий и функций.

На основе проведенного анализа был составлен общий перечень закрепленных действующими нормативными правовыми актами функций по принципу «как есть», сформулированы основные деловые процессы, в рамках которых осуществляется функция. Общее количество проанализированных функций на уровне ОТГ в среднем составило 960 единиц. Выявленные функции классифицировались на следующие типы:

- политические функции,
- правоустанавливающие функции,
- выработка предложений в установленной сфере регулирования, в том числе мониторинг состояния дел в установленной сфере регулирования,
- контроль (надзор),
- выдача разрешений на осуществление определенного вида деятельности и (или) конкретных действий,
- регистрация актов, документов, прав, объектов,
- предоставление административных услуг,
- управление собственностью,
- публичные закупки, реализация целевых программ,
- хозяйственные и кадровые функции,
- прочие функции.

На основе проведенного анализа был составлен единый реестр функций и полномочий органов местного самоуправления ОТГ, сформулированы предложения по устранению дублирующих либо избыточных функций и АУП, уточнению состава, формулировок и форм реализации функции, а также оценена возможность передачи отдельных деловых АУП на аутсорсинг. В ходе работы выявлен ряд АУП, осуществление которых возможно на основе использования аутсорсинга. Требования к выполнению АТУ достаточно формализуемы, а на рынке Одесской области действуют компании, специализирующиеся на осуществлении аналогичных видов деятельности.

### 3. Механизм внедрения аутсорсинга в деятельность исполнительных органов местного самоуправления

В рамках реализации проекта были предложены следующие основные направления внедрения аутсорсинга в деятельность исполнительных органов

местного самоуправления ОТГ, которые могут быть востребованы органами местного самоуправления и других регионов Украины.

### *Формирование системы управления аутсорсингом*

Функции по оценке целесообразности аутсорсинга следует возложить на специальную комиссию на уровне ОТГ, которая выступает как постоянно действующий координационный орган, обеспечивающий оперативное рассмотрение и подготовку решений по вопросам совершенствования муниципального управления. Комиссия должна играть ключевую роль в управлении аутсорсингом и организации работы по данному направлению в рамках всех органов ОТГ. В частности, она должна выполнять следующие функции:

- рассмотрение предложений о передаче исполнения отдельных АУП на аутсорсинг,
- подготовке заключений о целесообразности передачи исполнения отдельных АУП на аутсорсинг,
- мониторинга эффективности аутсорсинга АУП в соответствии с показателями оценки эффективности.

Для определения единого порядка и сроков рассмотрения аутсорсинговых инициатив было рекомендовано на уровне ОТГ принять специальное решение местного совета «Об организации аутсорсинга в исполнительных органах местного самоуправления». Данный документ должен стать базовым документом для реализации аутсорсинга, в нем должны быть зафиксированы цели и условия его применения, порядок принятия решений по использованию аутсорсинга, мероприятия по оценке эффективности аутсорсинга.

Решение о передаче отдельных АУП на аутсорсинг должно основываться на:

- оценке экономической целесообразности аутсорсинга, то есть сравнении стоимости исполнения АУП в рамках деятельности исполнительных органов местного самоуправления и деятельности внешней организации,
- оценке возможности повышения уровня доступности, оперативности, качества осуществления АУП при аутсорсинге.

Как показал опыт, порядок принятия данного решения должен выглядеть следующим образом.

### *Этап 1. Подготовка предложений о передаче отдельных АУП на аутсорсинг и их направление в Комиссию*

Отбор АТУ для передачи их исполнения на аутсорсинг должен проводить орган, ответственный за исполнение того или иного АУП. Исполнительные органы местного самоуправления не менее чем за полгода до планируемого перехода на аутсорсинг должны предоставить в Комиссию предложения о передаче исполнения отдельных деловых процессов на аутсорсинг.

Предложения должны содержать следующую информацию:

- цели применения аутсорсинга АУП,
- обоснование необходимости применения аутсорсинга,
- оценку формализуемости требований к выполнению АУП,
- оценку экономической целесообразности аутсорсинга АУП,
- оценку возможности передачи исполнения АУП сторонним организациям (оценку потенциала рынка),
- оценку возможных рисков аутсорсинга АУП,
- проект технического задания на осуществление АУП.

Для оценки экономической целесообразности аутсорсинга заинтересованным органам местного самоуправления было предложено осуществить расчет текущей стоимости исполнения АУП. Должен также быть проведен детальный анализ соответствующего рынка по следующим направлениям:

- наличие организаций, предоставляющих соответствующие услуги,
- компетентность, квалификация персонала таких организаций,
- стоимость оказываемых услуг.

Для оценки рыночной стоимости необходимо осуществить официальный запрос относительно цен на услуги внешних организаций. Если оценка стоимости исполнения АУП собственными силами оказывалась выше средней рыночной цены, передача исполнения АУП на аутсорсинг должна быть признана экономически целесообразной.

### *Этап 2. Рассмотрение Комиссией полученных предложений, принятие решения о целесообразности аутсорсинга*

Комиссия должна рассмотреть предложения и подготовить заключение о целесообразности передачи исполнения отдельных АУП на аутсорсинг или о целесообразности продолжения осуществления процессов исполнительными органами местного самоуправления.

### *Этап 3. Формирование плана закупок и бюджетной заявки*

После принятия решения орган местного самоуправления, инициировавший аутсорсинг-проект, должен осуществить практические меры по проведению аутсорсинга. В частности, информация о предлагаемом к передаче на аутсорсинг АУП должна быть включена в бюджетную заявку и план публичных закупок на следующий год. На данном этапе также необходимо утвердить план организационных, кадровых изменений, связанных с передачей отдельных АУП на аутсорсинг, назначить лиц, ответственных за управление аутсорсингом на уровне органа местного самоуправления.

### *Этап 4. Утверждение бюджетной заявки*

Финансовый орган ОТГ должен рассмотреть и утвердить бюджетную заявку органа местного самоуправления в соответствии с установленными процедурами в рамках бюджетного процесса.

### *Этапы 5–6. Разработка конкурсной документации. Проведение конкурса и определение победителя*

Следующим этапом является разработка конкурсной документации и проведение открытого конкурса. Все дальнейшие действия вплоть до подписания контракта соответствуют практике проведения публичных закупок, регламентируемой законодательством.

### *Этап 7. Заключение контракта*

Далее с победителем конкурса заключается контракт.

### *Этап 8. Выполнение контракта. Контроль и координация совместной деятельности.*

После заключения контракта начинается этап его выполнения. При этом особое внимание уделяется вопросам контроля и координации совместной деятельности для достижения наилучшего качества. Орган местного самоуправления, инициирующий аутсорсинг-проект, должен регулярно проводить контроль исполнения количественных и качественных требований, установленных контрактом, осуществлять контроль за поступлением жалоб от потребителей услуг, а также ежеквартально направлять полученные данные в Комиссию.

### Этап 9. Оценка эффективности аутсорсинг-проекта

По результатам выполнения контракта Комиссия должна осуществить оценку эффективности работы привлеченной организации, принять решение о целесообразности аутсорсинга АУП в дальнейшем.

Достаточно широко практика внедрения аутсорсинга на уровне территориальных громад в Украине получила в сфере здравоохранения, о чем свидетельствуют, в частности, данные Ассоциации городов Украины (таблица 1).

Таблица 1. Аутсорсинг на рынке коммунальных медицинских услуг в Украине

Основные формы аутсорсинга	Уровень распространения
Наиболее распространенные формы	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация питания</li> <li>• Транспортные услуги</li> <li>• Сбор, обезвреживание, транспортировка и размещение медицинских отходов</li> <li>• Услуги охраны</li> <li>• Стирка белья</li> <li>• Лабораторные исследования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 63% учреждений</li> <li>• 32%</li> <li>• 28%</li> <li>• 58%</li> <li>• 52%</li> <li>• 20% учреждений, оказывающих услуги</li> </ul>
Новые тенденции	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмен медицинскими данными, удаленное взаимодействие между врачами, врачебное консультирование</li> <li>• Управление здравоохранением в рамках межмуниципального сотрудничества</li> <li>• Создание условий повышенной комфортности, сервиса</li> <li>• Транспортные услуги скорой медицинской помощи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пилотные проекты применения «облачных IT-технологий» в принятии коллегиальных решений по сложным ситуациям</li> <li>• 5%</li> <li>• 15%</li> <li>• Пилотные проекты</li> </ul>
Проблемные направления	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эксплуатация неиспользуемого высокотехнологичного медицинского оборудования, приобретенного по целевым программам</li> <li>• Техническое обслуживание высокотехнологичного оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные отсутствуют</li> <li>• 5%</li> </ul>

Источник: собственные исследования.

#### 4. Способы определения стоимостных показателей аутсорсинга

Ключевым вопросом передачи того или иного АУП на аутсорсинг является определение его стоимости. Представляется, что определение стоимости исполнения АУП должно осуществляться на основе сметы расходов посредством выделения расходов, связанных с осуществлением отдельного АУП [Vasylykivska, 2012]. В частности, в практике функционирования ОТГ Украины, которые внедряют аутсорсинг используются следующие методы расчета стоимости:

- 1) Расчет затрат, исходя из объема выполняемых работ и оказываемых услуг в натуральных показателях. Например, стоимость транспортного обеспечения рассчитывается путем умножения количества выездов, которые планируется провести в рамках осуществления АУП, на нормативные затраты по выполнению одного выезда. При этом используется формула:  $F = P \times Z_p$ , где:

$F$  – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

$P$  – количество выполняемых работ и оказываемых услуг,

$Z_p$  – нормативные затраты на реализацию АУП в расчете на единицу выполняемых работ и оказываемых услуг.

- 2) Расчет затрат, исходя из объема выполняемых работ и оказываемых услуг в нормо-часах. В данном случае используется формула:

$F = \sum (C_{Hi} \times Z_{Tpi})$ , где:

$F$  – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

$Z_{Tpi}$  – объем трудозатрат в нормо-часах для  $i$ -го вида деятельности,

$C_{Hi}$  – стоимость одного нормо-часа по  $i$ -му виду деятельности.

- 3) Расчет затрат на определенное количество потребителей результатов. При расчете затрат на определенное количество потребителей результатов используется формула:

$F = R \times Z_r$ , где:

$F$  – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

$R$  – количество потребителей результатов,

$Z_r$  – нормативные затраты на реализацию процесса в течение определенного промежутка времени в расчете на одного потребителя.

Рассматриваемый метод широко используется на уровне ОТГ, в частности, для расчета затрат на:

- мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников исходя из численности персонала органа местного самоуправления,

- информационно-техническое обеспечение – исходя из количества рабочих мест (с возможными коэффициентами в зависимости от вида выполняемых работ, типа рабочих мест, а также общей численности рабочих мест).
- 4) Расчет затрат на осуществление процесса с использованием укрупненного норматива затрат (в стоимостном выражении) на осуществление процесса. Затраты на осуществление процесса определяются в процентном соотношении к совокупной величине затрат органа местного самоуправления.
  - 5) Расчет затрат на АУП по стоимости входящих в него управленческих операций. При определении затрат на осуществление АУП по стоимости входящих в него управленческих операций данный АУП разбивают на ряд определенных управленческих операций, необходимых для его осуществления. По каждой управленческой операции производят расчет стоимости. Для определения стоимости процесса эти затраты суммируются.

## 5. Выводы

Таким образом, для многих органов местного самоуправления Украины аутсорсинг в настоящее время становится одним из ключевых способов повышения эффективности деятельности. Используя аутсорсинг, ОТГ стремятся в первую очередь повысить эффективность и качество исполнения АУП процессов, сконцентрировать усилия на основных направлениях деятельности, а также высвободить ресурсы и сократить издержки на осуществление отдельных процессов. Однако использование аутсорсинга при осуществлении функций местного самоуправления имеет ряд важных особенностей и ограничений правового, организационного, экономического и социального характера. Применяемые в органах местного самоуправления Украины подходы к разработке проектов перевода на аутсорсинг имеют общие недостатки:

- а) «расплывчатость» и неоднозначность в понимании целей и задач перевода на аутсорсинг заказчиками и исполнителями;
- б) поспешность, формальный характер и отсутствие значимых и объективных критериев конкурсного отбора организаций-аутсорсеров;

- в) разработка и обоснование ключевых проектных решений после заключения договора аутсорсинга;
- г) как следствие «а», «б», «в» – склонность к компромиссам между заказчиком и исполнителем по принципиальным вопросам.

## | Литература

- Dyukarjev D.S., 2019, *Konceptualni zasady autsorsynhu*, “Vcheni zapysky Tavriyskoho nacionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya”, t. 30 (69), No. 3 || Дюкарєв Д.С., 2019, *Концептуальні засади аутсорсингу*, «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління», т. 30 (69), № 3.
- Funktionalne obstezhennya orhaniv derzhavnoj vlady v umovakh realizaciyi administratyvnoj reformy*, 2012 || *Функціональне обстеження органів державної влади в умовах реалізації адміністративної реформи*, 2012.
- Healy T.J., Binder J.C., 2003, *Outsourcing in Government: Pathways to Value*, “Accenture”, May.
- Jensen P.H., Stonecash R.E., 2004, *The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review*, “Melbourne Institute working Paper”, No. 29/04, November.
- Kovalov A.V., 2013, *Teoretychni osnovy autsorsynhu*, “Investyciyi: praktyka ta dosvid”, No. 8 || Ковальов А.В., 2013, *Теоретичні основи аутсорсингу*, «Інвестиції: практика та досвід», № 8.
- Kveliashvili I., 2015, *Zarubizhna praktyka zastosuvannya autsorsynhu v orhanakh derzhavnoj vlady: perspektyvy dlya Ukrainy*, “Derzhavne upravlinnya ta misceve samovryaduvannya”, вур. 4 || Квеліашвілі І., 2015, *Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України*, «Державне управління та місцеве самоврядування», вип. 4.
- Kysil L.E., 2018, *Okremi aspekty administratyvno-pravovoho zabezpechennya diyalnosti orhaniv publichnoy administraciyi v umovakh decentralizaciyi vykonavchoj vlady*, “Pravova derzhava”, вур. 29 || Кисіль Л.Є., 2018, *Окремі аспекти адміністративно-правового забезпечення діяльності органів публічної адміністрації в умовах децентралізації виконавчої влади*, «Правова держава», вип. 29.
- Mordovec A., 2013, *Metodychnyj pidkhid ocinky efektyvnosti peredachi administratyvno-upravlinskykh procesiv na autsorsynh v derzhavnykh orhanakh vlady*, “Misceve samovryaduvannya ta rehionalnyj rozvytok v Ukrayini”, No. 4 || Мордовець А., 2013, *Методичний підхід оцінки ефективності передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг в державних органах влади*, «Міське самоврядування та регіональний розвиток в Україні» № 4.

- Nyshenko O.V., 2015, *Konceptualni pidkhody do vyznachennya ponyattya «aoutsorsynh»*, “Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky”, вур. 15 (2) || Нищенко О.В., 2015, *Концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсинг»*, «Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки», вип. 15 (2).
- O’Looney J.A., 1998, *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-Making Strategies and Management Method*, Westport.
- Pro zatverdzhennya planu zakhodiv na 2018 rik z realizaciyi Stratehiiy kiberbezpeky Ukrainy: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.07.2018 No. 481-r. || Про затвердження плану заходів на 2018 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 № 481-р., [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2018-%D1%80#Text> [дата доступу: 10.08.2020].
- Savchenko A.A., 2013, *Autsorsynh: yoho sutnist, vydy ta formy*, “Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoj vlasnosti”, вур. 1 (3) || Савченко А.А., 2013, *Аутсорсинг: його сутність, види та форми*, «Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності», вип. 1 (3).
- Sukhonyak S., 2016, *Sutnist ta osoblyvosti aoutsorsynhu*, “Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropejskoho nacionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky”, No. 2 || Сухо-няк С., 2016, *Сутність та особливості аутсорсингу*, “Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки”, № 2.
- Vasylykivska T.V., 2012, *Autsorsynh yak metod optymizaciyi orhanizacijnoj struktury*, “Vid-rovidalna ekonomika”, вур. 4 || Васильківська Т.В., 2012, *Аутсорсинг як метод оптимізації організаційної структури*, «Відповідальна економіка», вип. 4.