

**Котовська І.В.**кандидат економічних наук  
Тернопільського національного технічного університету  
імені Івана Пулюя**Сороківська О.А.**доктор економічних наук, доцент  
Тернопільського національного технічного університету  
імені Івана Пулюя**Луциків І.В.**кандидат економічних наук  
Тернопільського національного технічного університету  
імені Івана Пулюя

## АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто значення та функції публічного управління в Україні, обґрунтовано доцільність його застосування. На основі системного аналізу встановлено, що реалії сьогодення вимагають застосування новітніх підходів до управління загалом та в публічному секторі зокрема. На основі ґрунтовного аналізу теоретичних та практичних напрацювань доведено, що ефективному пристосуванню до умов зовнішнього середовища, підвищенню продуктивності, отриманню доступу до нових ринків і технологій сприяє розвиток аутсорсингу в публічному секторі. Особлива увага акцентується на питанні реалізації його механізму. У статті запропоновано методику для успішного впровадження та реалізації аутсорсингу в діяльності органів публічного управління, яка враховуватиме як закордонний досвід, так і реалії вітчизняного сектору публічного управління. Процес включає у себе вісім етапів, зміст яких детально описано у статті.

**Ключові слова:** публічне управління, органи державної влади, функції, інновації, аутсорсинг, механізм впровадження аутсорсингу.

В статье рассмотрено значение и функции публичного управления в Украине, обоснована целесообразность его применения. На основе системного анализа установлено, что реалии сегодняшнего дня требуют применения новых подходов к управлению в целом и в публичном секторе в частности. На основе тщательного анализа теоретических и практических наработок доказано, что эффективному приспособлению к условиям внешней среды, повышению производительности, получению доступа к новым рынкам и технологий способствует развитие аутсорсинга в публичном секторе. Особое внимание акцентируется на вопросе реализации его механизма. В статье предложена методика для успешного внедрения и реализации аутсорсинга в деятельности органов публичного управления, которая будет учитывать как зарубежный опыт, так и реалии отечественного сектора публичного управления. Процесс включает в себя восемь этапов, содержание которых подробно описано в статье.

**Ключевые слова:** публичное управление, органы государственной власти, функции, инновации, аутсорсинг, механизм внедрения аутсорсинга.

**Постановка проблеми.** Здійснення публічного управління на всіх рівнях соціальної структуризації суспільства є дуже популярним прикладом управлінської практики провідних країн сучасного світу. Системи публічного управління (ПУ) різних країн відрізняються одна від одної. Науковці стверджують, що саме від ефективності, результативності, успішності цих систем залежить і рівень успішності країни, що впливає на якість життя її громадян. Тому становлення ефективної системи ПУ – це те, що могло б допомогти Україні підвищити свій рівень успішності та стати комфортною країною для життя громадян.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні та методичні аспекти публічного управління відображені у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. На особливу увагу заслуговують наукові праці зарубіжних дослідників В. Вілсона, Л.Д. Вайта, П. Мак Квіна, Л. Гуліка, Дж. М. Піффнера, М. Рутанас-вामी, Д. Вальдо, Х.А. Сімона, Д.В. Смітбурга та багатьох інших. Спроби всебічно та виважено дослідити та проаналізувати проблематику публічного управління в сучасній Україні розпочалися відносно недавно. Значний внесок у наукове обґрунтування проблеми публічного управління зробили В. Авер'янов, В. Баку-

менко, О. Валевський, І. Вернудіна, Р. Войтович, В. Воротін, І. Грицяк, О. Крюков, Т. Лукіна, М. Міненко, Т. Мотренко, О. Оболенський, М. Стадник, В. Шарий та інші. Але, як показало дослідження наукових праць, попри їх велику кількість та значний інтерес науковців до цієї теми у нас немає однозначного та загальнозрозумілого визначення цього поняття.

**Метою статті** є аналізування теоретичних засад публічного управління, визначення його місця в загальній системі управління нашої держави, а також обґрунтування доцільності використання інноваційних технологій у публічному управлінні, а саме аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі є твердження про те, що категорія «публічне управління» є досить складною за своїм змістом, тому її легше описати, ніж сформулювати чітке визначення. З огляду на те, що політичні та управлінські науки – дискурсивні, а якість досліджень у них значною мірою залежить від визначеності термінів, які використовуються, вважаємо, що для кращого розуміння досліджуваної категорії доцільно було би звернутися до дефініцій, що запропоновані зарубіжними науковцями, оскільки публічне управління вже тривалий час застосовується в управлінській практиці за кордоном.

Британська енциклопедія дає визначення терміна «публічне управління» як застосування політики держави через її уряд [9]. Вудро Вілсон [11] стверджує, що це детальне та систематичне застосування закону, а кожен окремий випадок такого застосування – це управління. «Публічне управління складається з усіх тих операцій, метою яких є виконання або забезпечення державної політики», – стверджує у своїх працях Л.Д. Вайт [10] та наводить приклад таких операцій (продаж державних земель, ліцензування використання атомної енергії, доставка листа тощо.) Науковець стверджує, що публічне управління включає як військові, так і цивільні справи, роботу судів та всіх спеціальних сфер діяльності уряду (освіта, поліція, охорона здоров'я тощо). Персі Мак Квін [9] трактує публічне управління як таке, що пов'язане з урядовою діяльністю місцевого та загальнодержавного рівнів. Згідно з Лютером Гуліком [7] публічне управління – це частина науки про управління, яка стосується уряду і насамперед органів виконавчої влади. Дж. М. Піффер [8] стверджує, що мета публічного управління полягає у виконанні роботи уряду, координації зусиль людей, щоб вони могли працювати разом для виконання поставлених завдань. Д. Вальдо характеризує публічне управління як мистецтво та науку про менеджмент, що застосовується до державних справ. Н. Генрі визначає публічне управління як широ-

комасштабне та аморфне поєднання науки і практики, метою якого є сприяння кращому розумінню уряду та його відносин із суспільством. Воно керує, а також заохочує державну політику бути більш сприйнятливою до соціальних потреб і запроваджувати управлінські практики. Отож, як бачимо, традиційні визначення, що наведені вище, відображають думку, що публічне управління застосовується лише для розроблення державних цільових програм та сприяє реалізації державної політики. Проте сьогодні публічне управління використовується у значно ширшому форматі. У цьому контексті можемо дійти висновку, що публічне управління – це аполітична державна бюрократична структура, що функціонує у політичній системі, охоплює всі три гілки влади та взаємозв'язок між ними. Публічне управління відіграє важливу роль у формулюванні державної політики і, таким чином, є частиною політичного процесу. Через виконання своїх функцій ПУ забезпечує суспільству покращення якості життя. У публічному управлінні функції відображають його зміст. Їх чисельність та розмаїття свідчить про те, наскільки складним є публічне управління [2]. Різні науковці систематизують у своїх працях функції публічного управління по-різному. Так, І.Л. Бородін стверджує, що можливою є їх систематизація залежно від об'єкта управління, кінцевого результату тощо. Крім того, вони поділяються на внутрішні (управління всередині державної керуючої системи) і зовнішні (вплив державних органів на об'єкти управління), економічні, соціальні, соціально-виховні та інші. Але традиційним і найбільш поширеним в адміністративному праві є їх поділ на а) загальні; б) спеціальні; в) допоміжні (обслуговуючі) [2]. Порядково-регламентаційна, функція регулятора економічного розвитку, організаторська, виконавча, контрольна-наглядова, планування та прогнозування, публічна послуга – перелік функцій ПУ, які виокремив Я. Гершевський [5]. Г. Атаманчук [1] вважає, що ключовою функцією публічного управління є цілевстановлення, яке визначає і пронизує всі стадії управлінської діяльності – інформаційну, організаційну, регулюючу, координуючу та контролюючу. Ця функція визначає зміст усіх інших, об'єднує їх і здійснюється у всіх сферах управління. Аналіз наукових праць дав змогу сформулювати низку інших важливих функцій публічного управління, таких як забезпечення та зміцнення демократичних інститутів та механізмів; сприяння раціональному розвитку економічного зростання через регулювання; управління державними підприємствами та державними службами, забезпечення вільної конкуренції та прозорості в його реалізації; підтримка приватного сектора,

особливо малих та середніх підприємств, розвитку ефективних відносин співпраці між державним та приватним секторами; розроблення та впровадження ефективної політики (наприклад, транспорт, інформація та комунікація, екологічна політика, освіта, політика зайнятості, охорони здоров'я та багато інших); правильний розподіл та обґрунтоване використання ресурсів; зміцнення громадської довіри. Наслідком використання останньої функції стане зміцнення організацій громадянського суспільства та посилення громадської участі у процесах прийняття публічних рішень, постійне підвищення рівня управління громадськими справами. Необхідна увага буде приділятися слабким групам суспільства з метою забезпечення відмінної та ефективної державної служби.

Виконання встановлених функцій ПУ є гарантом розроблення ефективної державної політики, що, у свою чергу, є основним засобом публічного управління для сприяння гармонійного розвитку суспільства. Отже, можемо дійти висновку про те, що ПУ є особливим видом діяльності, який відрізняється від інших видів управління тим, що здійснюється за допомогою державної влади усіх рівнів. Але, незважаючи на те, що між публічним та приватним управлінням існує низка відмінностей, між ними є певні схожі, а подекуди й ідентичні ознаки. Важливим фактором розвитку приватного управління є інновації, без яких неможливо вирішити проблеми економічного зростання. Реалії сьогодення вимагають застосування новітніх підходів до управління загалом та у публічному секторі зокрема. Інновації у сфері управління сприяють розвитку науки і техніки, зростанню підприємницької активності, що приводить до підвищення конкурентоспроможності. З огляду на це доцільно розглянути перспективи впровадження інноваційних технологій в ПУ, оскільки, якщо державна служба не використовує інновації у публічному управлінні, то вона не в змозі забезпечити розвиток інновацій у інших сферах. Отже, дуже важливо, щоб інноваційні технології впроваджувалися насамперед у ПУ. Ці зміни повинні бути орієнтовані на результат, на ефективне виконання роботи публічного сектору та на надання якісних публічних послуг.

І.О. Дегтярьова стверджує [3], що, застосовуючи традиційну типологію інновацій, інновації у публічному управлінні можна характеризувати за такими основними ознаками складників, як:

- форма інновацій (документи, інституції, технології);
- глибина та якість нововведень (радикальні, поліпшуючі та модифікаційні);
- розповсюдженість (одиничні, дифузні);
- масштаб поширення впливу (транснаці-

ональні, державні, регіональні, муніципальні, у межах регіонально-муніципальних та інших об'єднань, у межах органу регіонального управління, у межах структурного підрозділу органу публічної влади);

- складник управління (правовий, організаційний, інформаційний);

- спрямованість (заміщуючі, раціоналізуючі, розширюючі, ретровведення тощо);

- сфера застосування (система управління; адміністративно-територіальні одиниці як цілісні об'єкти управління; галузі і сектори політики; зовнішнє середовище адміністративно-територіальних одиниць та держави);

- сфера отримання результатів (економічна, соціальна, екологічна, науково-освітня, культурна тощо);

- частота вживання (разові, багаторазові);

- час отримання результатів (тактичні та стратегічні);

- джерела походження ідеї нововведення (внутрішні, зовнішні) [3].

Потрібно розуміти, що інновації у ПУ – це нові форми та методи роботи органів державної влади різних рівнів, нові управлінські технології, підходи, інструменти, які використовуються з метою вдосконалення системи ПУ країни, для більш ефективного виконання завдань, а також для зміцнення організації громадянського суспільства та підвищення рівня громадської довіри. Аналіз розвитку систем ПУ зарубіжних країн свідчить, що на практиці можна використовувати широкий спектр інноваційних інструментів, підходів до управління. Такими інноваційними технологіями в ПУ можуть бути аутсорсинг, бенчмаркінг, електронне урядування, збалансована система показників, належне врядування, глобальне врядування, зайняте врядування, управління проектами, модель КАЙЗЕН, концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО), концепція загального менеджменту якості та інші.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що саме механізм аутсорсингу активно використовується у секторі ПУ. Аутсорсинг може стати відповіддю на запитання, як забезпечити зниження витрат і підвищити ефективність діяльності за збереження високої якості роботи органів державної влади.

У зарубіжних країнах період активного використання аутсорсингу в системі ПУ почався в 1990-х роках. Значною мірою розвиток аутсорсингу був пов'язаний з реформами державного управління, з розвитком концепцій так званого нового публічного управління (New Public Management). Активний розвиток аутсорсингу відповідав практично всім основним принципам «нового публічного управ-

ління», тому і не дивно, що передача частини державних функцій на аутсорсинг стала одним із ключових складників реформ державного сектору, які проводилися у багатьох країнах світу. Аналізуючи вітчизняні наукові джерела, варто зазначити, що проблема впровадження та використання аутсорсингу в системі публічного управління та адміністрування України є новою, ще не розроблено чітко сформованого понятійного апарату та механізму аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів. Тому теоретичне обґрунтування та практичне вирішення цього питання в Україні постає сьогодні актуальним і об'єктивно необхідним завданням, що зумовлене станом і перспективами розвитку системи публічного управління. Вирішення цієї проблеми дасть змогу більш ефективно здійснювати трансформацію механізмів ПУ, що використовуються сьогодні як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Таким чином, розроблення методичних принципів використання аутсорсингу в органах державної влади є актуальним завданням на сучасному етапі реалізації адміністративних реформ в Україні. З огляду на це перед державними органами постає питання щодо формування механізму аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів. Це повинно відбуватися способом виведення певних видів діяльності за межі повноважень органів державної влади за рахунок укладання контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі. Роботу у цьому напрямі варто розпочинати з виявлення тих видів діяльності, які дублюються, є надлишковими або ж виконуються неефективно і не завжди на високому якісному рівні. У ринковому середовищі є компанії, що володіють спеціальними компетенціями та здатні виконувати цю роботу більш ефективно. Залучати приватні організації до вирішення певних завдань органів державної влади дає змогу аутсорсинг.

Використання аутсорсингу у системі публічного управління подібне до його використання підприємницькими структурами, але має свою специфіку, що впливає із:

1) рівня здійснення управління (загальнодержавний, регіональний, рівень місцевого самоврядування);

2) галузевого спрямування (галузь охорони здоров'я, освіти, військової безпеки тощо).

Отже, як уже було зазначено, аутсорсинг може стати відповіддю на запитання, як підвищити ефективність діяльності органів державної влади за збереження високої якості роботи та забезпечити при цьому зниження витрат, тому особливе місце посідають питання реалізації його механізму.

Тому метою подальшої роботи є розроблення методики для успішного впровадження і реалізації аутсорсингу в діяльності органів публічного управління, яка враховуватиме як закордонний досвід, так і реалії вітчизняного сектору публічного управління. Тобто йдеться про створення комбінованої методики, пристосованої до українських ринкових умов.

З метою ефективного переведення окремих функцій ПУ на аутсорсинг необхідно розглянути та проаналізувати такі етапи, як:

- 1) підготовчий етап;
- 2) прийняття рішення про аутсорсинг;
- 3) розроблення плану переходу на аутсорсинг;
- 4) вибір аутсорсера (партнера);
- 5) розроблення кількісних і якісних вимог щодо виконання переданих функцій;
- 6) SWOT-аналіз стратегії аутсорсингу;
- 7) розроблення системи контролю і моніторингу за якістю;
- 8) оцінка ефективності застосування аутсорсингу.

Розглянемо кожен із наведених етапів детально. Отже, підготовчий етап передбачає створення експертної комісії, яка буде працювати надалі. Метою цього етапу є визначення позитивних та негативних сторін аутсорсингу. Тому учасники комісії повинні зібрати та опрацювати необхідну інформацію з різних джерел. Якщо є необхідність, можна провести семінар для експертів з метою донесення до них інформації про вагомість переведення певних функцій системи ПУ на аутсорсинг та практичних рекомендацій щодо здійснення цього.

Прийняття рішення про аутсорсинг – це другий, не менш важливий етап. Рішення про передачу окремих функцій на аутсорсинг є відповідальним кроком, і причин такого рішення може бути кілька (обмеженість власних ресурсів, необхідність зниження витрат, відмова від виконання обслуговуючих функцій, відповідність запитам кінцевих споживачів та ін.). У межах цього етапу потрібно вирішити певні практичні питання, такі як створення переліку тих видів діяльності, які не підлягають аутсорсингу, розроблення критеріїв для відбору функцій чи процесів, що передаватимуться на аутсорсинг, а також визначення ступеня доцільності передачі обраних функцій на аутсорсинг (рис. 1).

Перед прийняттям рішення про використання аутсорсингу та вибір аутсорсера важливо визначити ступінь доцільності того чи іншого варіанту організації діяльності (аутсорсинг чи інсорсинг). Це рішення повинно бути заснованим на певних кількісних характеристиках, що дадуть змогу порівняти між собою різні альтернативи, дати їм якісну оцінку. Науковець А.Х. Курбанов [4] у своєму дослідженні для

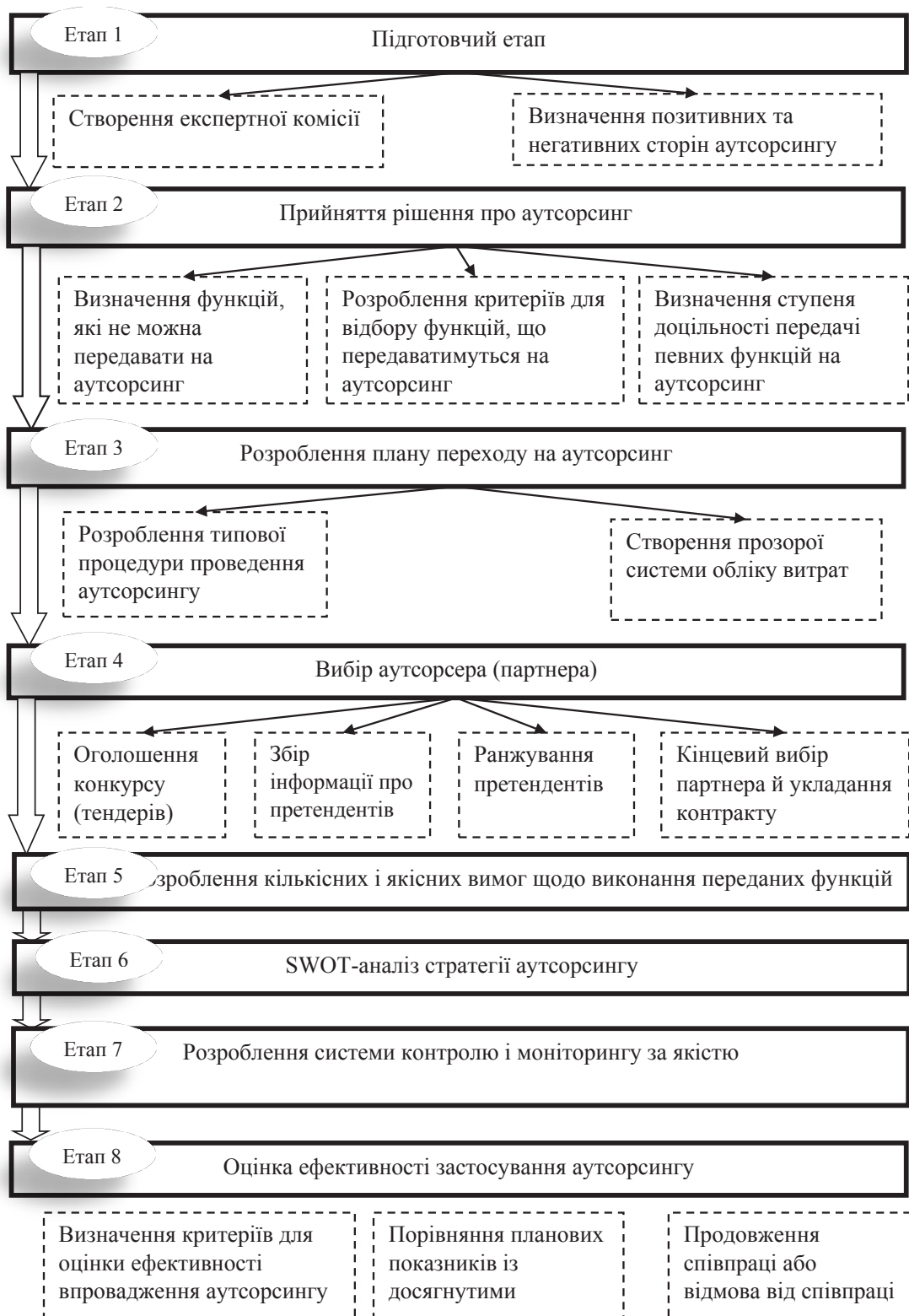


Рис. 1. Модель упровадження аутсорсингу в системі публічного управління

кількісної оцінки доцільності виконання окремої функції (функцій) своїми силами (інсорсинг) або передачі її (їх) на аутсорсинг пропонує показник «індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу». Це інтегральний показник, що

містить вартісні показники і показники якості виконання функцій. При цьому набір нормативних показників може варіюватися залежно від функцій, які планують передавати на аутсорсинг. Показник визначається ситуативно



на основі конкретних прикладних досліджень. Мінімальний набір нормативних складників може містити такі показники, як тривалість функціонального циклу виконання замовлення, показник задоволення попиту, рівень витрат, рівень кваліфікації персоналу. Кожен з окремих показників повинен оцінювати поточний стан аналізованої функції щодо найкращого рівня її виконання, який може бути досягнутий з урахуванням мінімально прийняттого рівня якості і витрат, що встановлюються «власником функцій» (органами системи публічного управління). Максимально можливе значення індексу доцільності аутсорсингу/інсорсингу дорівнює 1, що відповідає найкращим результатами виконання окремо взятої функції.

Науковець трактує доцільність використання показника таким чином: оскільки основна мета переходу до аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності за рахунок позбавлення від непрофільних функцій, то необхідно оцінити, як передача деяких допоміжних функцій на аутсорсинг вплине на зміну стану цієї системи або окремих її підсистем. У зв'язку з цим, приймаючи рішення про аутсорсинг, необхідно порівняти поточний рівень ефективності системи (окремих її підсистем) за її базової конфігурації і прогнозований стан, що може бути досягнутий у разі передачі будь-якої функції на аутсорсинг. Зростання показника ефективності системи є вагомою підставою для вибору стратегії аутсорсингу.

Третій етап – розроблення плану переходу на аутсорсинг, на якому необхідно розробити типову процедуру проведення аутсорсингу та створити прозору систему обліку витрат. Після цього необхідно обрати партнера (аутсорсера). Це один із найвідповідальніших етапів, від виконання якого залежить очікуваний результат. Отож, варто провести дослідження ринку аутсорсингових послуг у певній галузі та обрати аутсорсера, співпраця з яким буде ефективною. Для початку необхідно оголосити конкурс (тендер) та зібрати інформацію про претендентів, що здатні виконувати функції, які замовник готовий передати. Далі потрібно здійснити ранжування претендентів за наперед встановленими критеріями. Після цього замовник зможе зробити свій кінцевий вибір та укласти контракт із аутсорсером. Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу, оскільки потрібно врахувати усі особливості співпраці. У контракті мають бути зазначені обов'язки обох сторін, тому що аутсорсер не зможе ефективно здійснювати свою роботу, якщо замовник своєчасно не надасть йому необхідної інформації, виробничих потужностей чи інших активів

залежно від форми і виду аутсорсингових відносин [6]. Після цього варто розробити кількісні і якісні вимоги щодо виконання переданих функцій.

Переваги та недоліки аутсорсингу визначатимуться на шостому етапі. Як інструмент для здійснення цього пропонуємо використати SWOT-аналіз, оскільки ця методика загалом призначена для виконання такого роду завдань. Тому подальшим кроком буде SWOT-аналіз стратегії аутсорсингу. На цьому етапі потрібно визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози від передачі певних функцій на аутсорсинг.

Розроблення системи контролю і моніторингу за якістю – це інший етап, основне призначення якого – забезпечення та контроль якості послуг, що надаються, координування спільних дій, спрямованих на оптимізацію витрат, вчасне виявлення можливих ризиків від передачі непрофільних функцій на аутсорсинг і швидке реагування на них.

Заключний етап досліджуваного процесу – оцінка ефективності застосування аутсорсингу. Ефективність застосування аутсорсингу доцільно визначати на основі порівняння результатів та витрат, визначивши перед цим певні критерії для оцінки ефективності. На основі виконання розрахунків економічної ефективності застосування аутсорсингу, зіставлення переваг та недоліків, виявлення можливих ризиків буде прийматися рішення про продовження співпраці або відмову від неї.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, публічне управління – це особливий вид діяльності, що здійснюється органами державної влади та прямо впливає на якість життя громадян. Публічний управлінець повинен якомога раціональніше використовувати наявні в регіоні ресурси для надання публічних благ та задоволення потреб громадян. На основі проведеного аналізу встановлено, що ефективним стратегічним інструментом, що дасть змогу підвищити ефективність діяльності органів влади різних рівнів, є аутсорсинг. Розвиток аутсорсингу в публічному секторі сприяє більш ефективному пристосуванню до умов зовнішнього середовища, підвищенню продуктивності, отриманню доступу до нових ринків і технологій. В Україні органи державної влади недостатньо використовують аутсорсинг у зв'язку з відсутністю розроблених процедур та механізмів контролю передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг. З огляду на це у статті запропоновано механізм передачі окремих функцій ПУ на аутсорсинг. Використовуючи цей механізм впровадження та маючи докладну інформацію про переваги

аутсорсингу, можна досягти стабілізації відносин між замовником та виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження. Звісно, не варто розглядати аутсорсинг як панацею від усіх проблем. Доціль-

ність застосування аутсорсингу повинна бути обґрунтованою для кожної ситуації окремо. Але водночас зарубіжний досвід застосування аутсорсингу у публічному секторі свідчить про його ефективність. Це дає підстави для позитивного прогнозу передачі окремих функцій публічного сектору в Україні на аутсорсинг.

#### Список використаних джерел:

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления [Текст] : Курс лекций / Г. В. Атаманчук // М. : Омега-Л, 2004. – 580 с.
2. Бородін І.Л. Функції публічного управління / Бородін І.Л. // Юридичний вісник 3 (32), 2014. – С. 24–29.
3. Дегтярьова І.О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком / І.О. Дегтярьова // Державна політика: [підручник] / [кол. авт.]. – К.: Вид-во НАДУ, 2014. – С. 318–322.
4. Курбанов А.Х. Аутсорсинг в системах публічного управління и менеджмента: методологические и концептуальные основы организации и развития: автореф. дисс. на соиск. уч. степени д. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.Х. Курбанов. Курск, 2012. – 44 с.
5. Gierszewski J. Administracja publiczna. / Gierszewski Janusz // Skrypt. – PWSH POMERANIA, 2012. – 72 st.
6. Lynch C. Developing a Strategy for Outsourcing / C. Lynch // Logistics Management and Distribution Report // ISSUEG. – 2011. – Vol. 40. – Jun. – P. 58–72.
7. Luther H. Gulick, Science, values and public administration / Luther Halsey Gulick, Lyndall F. Urwick // Papers on the Science of Administration. – New York, A.M. Kelley, 1969. – 195 p.
8. Pfiffner John M. Public Administration / John M. Pfiffner, R. Vance Presthus // New York, Ronald Press Company, 1953. – 626 p.
9. Public administration: theory and practice – Calicut University.P.O., Malappuram, Kerala, India, 2011. – 59 p.
10. White, L. D. Introduction to the Study of Public Administration / Leonard Dupee White // New York: Macmillan. – 1955.
11. Wilson, W. The study of administration. / Woodrow Wilson // Political Science Quarterly – Vol. 2, No. 2. – 197–222 p.

**Kotovska I.V., Sorokivska O.A., Lutsyiv I.V.**

## OUTSOURCING AS AN INNOVATION TOOL IN PUBLIC ADMINISTRATION

Public Administration is a part of the wider field of administration, and needless to say that public administration is a part and parcel of the whole political system. The modern society requires a balanced, qualified, stable and socially accountable public administration that serves its citizens. This article outlines the basic functions and characteristics of public administration as a set of structures and processes aiming to start and implement the policies in accordance with the public interest. Analysis of the status and functioning of the Ukrainian public administration shows that there are still many shortcomings and problems that must be solved. This paper looks at issues in outsourcing in public sector local government in the Ukraine, to determine how successful they have been and to establish any best practice. This is important because, whilst outsourcing has become a significant issue in the restructuring of organizations and is increasingly used within both the private and public sectors, there has been a lack of research into outsourcing in the public sector and particularly within local government. Particular attention is focused on the implementation of outsourcing mechanism. The article proposes a methodology for the successful implementation of outsourcing in the activities of public administration bodies, which will take into account both foreign experience and the realities of the domestic sector of public administration. The process involves eight steps, the contents of which are described in detail in the article. The authors therefore recommend that, in order to achieve greater success, councils should develop partnerships and focus on best value and long-term strategic goals when outsourcing.

**Key words:** public administration, public authorities, functions, innovations, outsourcing, mechanism of outsourcing implementation.