

волонтерства, благодійності в культуру повсякденності як такі, що відповідають принципам громадянського суспільства та сприяють становленню України як соціальної держави.

Дійсно, явище глобалізаційного детермінізму як особливої форми політичного тиску, реакції на унікальні для всієї історії людства масштаби інтеграції та пов'язані із ними переміщення людей, впровадження елементів міжнародного права, норм поведінки та стилю відповідають сучасній реальності. Однак слід розуміти, що в умовах глобалізації без вироблення принципів визнання багатоманітності місцевих культур, релігій, самоцінності кожної з них, неможливо підтримувати стан динамічної рівноваги як умови виживання людської цивілізації. Сучасне тлумачення ідей плюралізму дозволяє розвиватися культурному різноманіттю та діалогу культур і цивілізацій, а також використовувати у взаємовідносинах культур і народів ідею солідарності, подолання неузгодженості суспільного буття.

Література:

1. *Кнабе Г. С.* Жажда тождества: культурно антропологическая идентификация. Вчера. Сегодня. Завтра / Г. С. Кнабею. – М., 2003. – С. 5.
2. *Мерло-Понти М.* Феноменология восприятия / М. Мерло-Понти ; пер. с фр. под ред. И. С. Вдовиной, С.П. Фокина. – СПб., 1999. – С. 567.
3. *A Globalizing World? Culture, Economics, Politics / Ed. by D. Held.* – L., N.Y., 2004. – P. 48–80.
4. *Cultural theory: The Key Concepts / Ed. by A. Edgar and P. Sedgwick.* – L., N.Y., 2003. – P. 187.
5. *Gray J.* False Dawn: The Delusions of Global Capitalism / J. Gray. – L., 1998. – P. 68.

Надійшла до редколегії 26.11.2015 р.

УДК 35.071.1:35.077

С. Н. Ганущин,

аспірант кафедри менеджменту організацій ЛРІДУ НАДУ, м. Львів

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Розглянуто сучасні аут-технології в системі управління загалом, здійснено теоретико-методологічний аналіз аутсорсингу, аутстафінгу, інсорсингу, ауттаскінгу й аутплейсменту та обґрунтовано можливості їх застосування у сфері державного управління, зокрема щодо реалізації пріоритетів Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Ключові слова: аут-технології, аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, ауттаскінг, аутплейсмент, державне управління.

S. N. Ganushchyn,

*the postgraduate student of the Department of Management
of organizations, LRIPA NAPA, Lviv*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF OUT-TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION IN THE PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The modern out-technologies in administration system were researched. Theoretical and methodological analysis of outsourcing, outstaffing, insourcing, outtasking and outplacement was performed. The possibility of their use in public administration were proven out, especially to implement the priorities of Sustainable Development Strategy «Ukraine-2020».

Key words: out-technologies, outsourcing, outstaffing, insourcing, outtasking, outplacement, public administration.

Упровадження в Україні європейських стандартів життя та її вихід на провідні позиції у світі, визначені метою Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», значною мірою залежить від застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій, формування сталих ефективних комунікацій. Вони відіграють важливу роль у реформуванні державного управління, скерованого на створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій, яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [1].

Серед першочергових пріоритетів реалізації Стратегії є «Програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі», яка має на меті формування довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцнення її національної безпеки та відновлення територіальної цілісності, й фокусується на забезпеченні: підсилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій; синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства для просування України у світі; збільшення та оптимізації присутності України на міжнародних заходах та майданчиках; присутності в міжнародному академічному, культурному та громадському середовищі; комунікації щодо успіху реформ та перетворень, що здійснюються в Україні; формування та просування бренд-меседжів про Україну (Україна – країна свободи і гідності; Україна – країна, що реформується, незважаючи на виклики; Україна – хаб для інвестицій; Україна – країна високих технологій та інновацій; Україна – країна, приваблива для туризму; Україна – країна із визначними культурними та історичними традиціями); регулярного відкритого діалогу зі спільнотою світових лідерів думки, експертів та медіа, які висвітлюють або коментують українську тематику; формування сталих ефективних комунікацій з українською діаспорою та використання її потенціалу [1].

Зважаючи на те, що такі аут-технології, як аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, ауттаскінг та аутплейсмент активно використовують в передовій практиці менеджменту, актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю

теоретико-методологічного аналізу цих інструментів в управлінні та обґрунтування необхідності їх застосування у сфері державного управління, зокрема щодо реалізації пріоритетів Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Це визначено метою статті.

Науковий дискурс аут-технологій не позбавлений уваги дослідників, але особливістю є те, що кожна з цих технологій досліджується окремо від інших і різними дослідниками. Так, процеси змісту та видів аутсорсингу досліджували С. Календжан, Г. Марінко, Д. Михайлова, С. Єфімова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Ритик, Е. Спарроу та ін. Наприклад, М. Михайлов під аутсорсингом розуміє передачу традиційних й органічно властивих суб'єктам права функцій виконавцям назовні [2], Є. Румянцева – спосіб оптимізації підприємства шляхом передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям [3], а К. Хомутінікова визначила аутсорсинг в управлінні проектами як передачу непрофільних функцій щодо управління проектами компанії третій особі, що спеціалізується в галузі проектного управління [4].

Американські дослідники аут-технологій Д. Браун і С. Вілсон розглядають аутсорсинг як інструмент по управлінню змінами, викликами та можливостями шляхом отримання певної послуги від джерела ззовні [5] і поділяють його на три види:

1. Тактичний аутсорсинг використовують при необхідності швидкого досягнення поставленої цілі (наприклад, прибирання приміщень компанії).

2. Стратегічний аутсорсинг використовують при довгостроковій перспективі вирішення певних питань компанії (наприклад, звільнення високваліфікованих фахівців від рутинних завдань, забезпечуючи тим самим час на креативні ідеї та рішення поставлених проблем).

3. Трансформаційний аутсорсинг потребує суттєвих інновацій в організації роботи компанії, що в майбутньому гарантує збільшення прибутку (найскладніший вид аутсорсингу, переважно застосовують при повному перезавантаженні процесів управління компанії [5]).

Дж. Хейвуд визначав аутсорсинг як переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника, що запропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [6].

Вивчаючи аутсорсинг у банківській системі українські науковці Б.Усач й О. Мельниченко вважають його певною стратегією управління підприємством, яка передбачає реструктуризацію як внутрішніх корпоративних процесів, так і зовнішньої діяльності компанії. Завдяки аутсорсингу компанія отримує доступ до використання нових технологій, специфічних знань та навиків, а також високопрофесійного досвіду у вирішенні аналогічних завдань офіційно ззовні [7].

Ф. Павелка, досліджуючи аутсорсинг в банківській системі Чехії виокремив четвертий його вид – глобально інтегрований аутсорсинг підприємства, що виникає внаслідок стрімкого переходу функціонування банківської системи на засади стратегічного та трансформаційного аутсорсингу [8, с. 76]. Окрім того, він вважає інсорсинг способом оптимізації внутрішнього аутсорсингу, основним мотивом для якого є отримання синергетичного ефекту за допомогою процедури

об'єднання в системі використання мульти-брендингу, інформаційних систем, багатоканальних способів розподілу, централізації та концентрації оперативної діяльності [8, с. 77]. Синергетичний ефект інсорсингу полягає в передачі завдань реорганізації всередині групи, виконання для замовника таких послуг оперативного характеру, як сканування документів, ведення бухгалтерського обліку та розрахунку поточних виплат, адміністрування порядку денного, обробка виписок по рахунках, зберігання документів, забезпечення безпеки банківських терміналів та банкоматів тощо [8, с. 78].

Різницю між аутсорсингом та інсорсингом Г. Козорезова бачить у гнучкості розміру витрат при зміні обсягу виробництва послуг (аутсорсинг) та стабільності розміру витрат за допомогою наявних потужностей компанії. Обидва методи використовують з метою скорочення витрат за рахунок невикористаних потужностей, а інсорсинг переважно вибирають за умови наявності надлишкової продукції або конкурентної переваги у вигляді надсучасної технології, унікального ресурсу чи ефективного процесу, тому у процесі його застосування властива сезонність [9].

Як «високі технології менеджменту» охарактеризували аутсорсинг та аутстафінг Б. Анікіна та Н. Рудая [10], а автори «Современного экономического словаря» Б. Райзберг, Л. Лозовський та Є. Стародубцева визначення аутстафінгу подають таким чином: «Це технологія менеджменту, яка заснована на кооперації управлінських процесів шляхом залучення зовнішніх організацій і персоналу управління зі сторони, передачі їм ряду функцій управління» [11].

Проблему застосування аутсорсингу в державному управлінні актуалізували у своїх працях Т. Браун, Т. Хілі, А. Какабадзе, Н. Какабадзе, Д. Ліндер, Д. О'Луї, М. Потоскі, П. Селденштат, Д. Ван Слайк, А. Літвак, А. Шестоперов, О. Шестоперов, Л. Васіленко, Л. Демідова, А. Філатова та ін. Окрім того, дана проблематика впродовж тривалого часу є предметом дослідження міжнародної консалтингової компанії «Accenture» та експертів Вищої школи економіки й автономної некомерційної організації «Національний інститут системних досліджень проблем підприємства».

У дослідження питання аутстафінгу вагомий внесок зробили українські науковці, зокрема В. Белікова, Є. Благодарної, А. Соколової, Є. Дерев'янка, Т. Лагоди, О. Коняєва, Л. Тетянич. Дослідження даної аут-технології в контексті трансформації бізнесу та побудові ефективної компанії здійснено А. Парабеллумом, порівняльний аналіз ефективності застосування аутсорсингу та інсорсингу в бізнесі провели Р. Долженко, Г. Маркєєва, Г. Шульц, а В. Іонов – на прикладі комерційного банку.

Теоретичні аспекти аутплейсменту були предметом дослідження таких науковців, як Л. Балабанова, О. Сардак, Н. Грицак, А. Семенюк, А. Кібанова, Ф. Хміль та ін. Однак дана проблематика залишається актуальною та недостатньо вивченою в царині моделі адаптації специфічних інструментів аут-технологій до кадрової специфіки в системі державного управління.

Аналізуючи наявні публікації за темою даного наукового дослідження, можна стверджувати про недостатній рівень наукового опрацювання загалом. Особливо бракує інформації в наукових публікаціях про аут-технології в контексті шляхів їх

використання в державному управлінні. Перш, ніж пропонувати можливості адаптації принципів аут-технологій до існуючих принципів державного управління в Україні, слід ретельно уточнити понятійно-категоріальний апарат найбільш поширених аут-технологій, а саме: аутсорсингу, інсорсингу, ауттаскінгу, аутстафінгу та аутплейсменту.

Адаптація методів аут-технологій до використання у сфері державного управління передбачає окреслення сутності та змісту цих технологій, уточнення основних понять і їх кореляційних залежностей. У перекладі з англійської мови «out» – «назовні», «ззовні», «із». Тобто, аут-технології є тим інструментом ефективного менеджменту, наявними засобами яких ми можемо оптимізувати виробничі процеси всередині компанії шляхом винесення чи виведення «за межі» певних функцій чи ресурсів, в тому числі і людських. Найбільш поширеними видами аут-технологій є: аутсорсинг, аутстафінг, ауттаскінг, аутплейсмент та інсорсинг.

Найпоширенішим видом аут-технологій є аутсорсинг, що складається з англійських слів «outside resource using» і означає «використання зовнішніх джерел для отримання ресурсів, яких не вистарчає». Тобто, це передавання певних завдань зовнішнім виконавцям і засоби аутсорсингу є своєрідними комунікаціями між замовником і виконавцем певного замовлення. Автор наукової статті «Аутсорсинг: опыт теоретического описания» І. Котляров вважає, що доречніше розглядати аутсорсинг як використання зовнішніх ресурсів для виконання власних задач, а не як передачу процесів стороннім виконавцям і класифікує його за економічним критерієм (типу ресурсів, необхідних для виконання певних функцій) на такі види:

1. Аутсорсинг капіталу (замовлення на виконання певної продукції компанія-замовник розміщує під своєю торговельною маркою).
2. Аутсорсинг праці (залучення персоналу).
3. Аутсорсинг інформації (передають збір та аналіз певної інформації. В окремих випадках доручають напрацювати певну схему дій, базуючись на отриманій інформації).
4. Аутсорсинг підприємницьких здібностей (замовник користується зовнішнім інтелектуальним ресурсом для забезпечення власної підприємницької діяльності. Сюди відносять франчайзинг і ліцензування).
5. Змішаний аутсорсинг (з метою виконання певного замовлення аутсорсер користується кількома видами ресурсів) [12].

У процесі своєї діяльності великі холдинги використовують такий різновид аутсорсингу, як інсорсинг (виконавцем є дочірня чи афілійована компанія – одна з двох компаній, яка є дочірнім підприємством третьої та володіє пакетом акцій, меншим від контрольного) [13]. Тобто, ресурси для виконання завдання знаходять всередині компанії.

Наступний різновид аутсорсингу – ауттаскінг передбачає часткову передачу окремих завдань за межі компанії. Ауттаскінг (англ. «out» – «зовнішній» і «task» – «задача», «завдання») – передача стороннім організаціям відповідальності за виконання ряду задач, управління визначеною технологією, надавання конкретної послуги. Відмінність від аутсорсингу полягає у менших масштабах, розподілом

доручень між невеликими фірмами [14]. Замовник делегує виконавцю частину певного проекту і визначає терміни виконання. Перевага ауттаскінгу полягає у відносній дешевизні послуги, короткому терміні виконання і простоті контролю за процесом виконання.

Особливим видом взаємовідносин між організацією і працівником є аутстафінг. У перекладі з англійської («out» – «вивід», «staffing» – «штат») дослівно означає «виведення за штат». Шляхом переведення працівника із штату компанії-замовника в штат компанії-провайдера регулюється кількість працюючих в даній компанії, офіційно не зменшуючи загальну чисельність штату. Такі працівники залишаються працювати на своєму робочому місці і виконувати ті ж самі функціональні обов'язки, що і раніше. Відмінність полягає в тому, що всю юридичну відповідальність за них бере на себе компанія-провайдер. Компанія-провайдер забезпечує також ведення кадрового діловодства та бухгалтерського обліку, що передбачає прийом і звільнення з роботи, виплату заробітної плати, планові відрахування у соціальні фонди, оформлення щорічної відпустки, відряджень, лікарняних листів, вирішення трудових спорів, забезпечення соціальним та медичним страхуванням за домовленістю. Вперше процедура аутстафінгу виникла у кінці 1960-х років у Сполучених Штатах Америки, коли набула поширення практика позики працівників. Від тоді кількість надавачів послуг аутстафінгу щорічно зростає, що свідчить про ефективність такої аут-технології, адже за її допомогою компанія отримує змогу зосереджуватись на стратегічних питаннях розвитку та ведення бізнесу без розпорощення власного ресурсу на вирішення супутніх проблем. На сьогодні в США механізми реалізації надання послуг аутстафінгу, на відміну від України, є законодавчо врегульованими.

Ще однією поширеною аут-технологією в частині кадрової політики є аутплейсмент (з англ. «out» – «за» і «place» – «місце»), що застосовується у розвинутих країнах з метою підтримки працівників, яких планують звільнити із займаної посади. Таку підтримку здійснюють спеціально підготованими спеціалістами, зі знаннями діючого цивільно-правового законодавства психології, конфліктології та володінням постійно оновленої бази даних вакантних місць та кон'юктуру ринку праці загалом. Метою діяльності спеціалістів із аутплейсменту є зробити невідворотній процес звільнення чи переведення працівника менш стресовим, згладити всі «гострі кути», що можуть виникнути в процесі звільнення працівників. Тобто, за власний рахунок компанія реально надає підтримку таким особам шляхом психологічного супроводу впродовж визначеного періоду, сприяння у пошуку нового місця праці через професійні агентства з працевлаштування, проведення тренінгів із розвитку навичок ефективної комунікації, вміння самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме. Окремі компанії дають право такому працівнику на скорочений робочий день з метою пошуку нового місця праці чи навчання для отримання нової професії. Ф. Хміль визначає такі типові складові аутплейсменту:

- цілі програми і засади співпраці учасників програми;
- система контактів;
- аналіз ринку праці;
- аналіз потенціалу працівників та їх очікувань щодо праці;

- центр консультацій;
 - загальне навчання; спеціалізоване навчання; моніторинг ефектів програми [15].
- Прикладами успішного застосування аут-технологій в Україні є такі компанії :
- МТС – лідер та найбільший оператор мобільного зв'язку в східній та Центральній Європі. Усі оператори компанії, велика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня управління працюють на підприємстві на основі договорів аутсорсингу та аутстафінгу;
 - Альфа-банк – лідер фінансово-кредитного ринку України наймає за договором аутстафінгу більше сотні ІТ-співробітників, які забезпечують безперебійне обслуговування 51 тис. клієнтів і 2,9 млн роздрібних споживачів. Ці працівники оформлені в компанії *Ventra Employment*;
 - Cisco Україна – використовує фахівців по договору аутстафінгу з ІТ, маркетингових, аудиторів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;
 - Samsung Україна, використовує спеціалістів по договору аутстафінгу з просування товарів, дилерів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;
 - Ренессанс Капітал використовує страхових агентів та менеджерів нижчого рівня управління по договору аутстафінгу;
 - Philips використовує марчендайзерів за договором аутстафінгу;
 - Procter & Gamble наймає працівників складу за договором аутстафінгу;
 - Київстар – наймає працівників в Call-центри та менеджерів нижчого рівня управління.

Загалом, згідно зі статистикою компаній провайдерів послуг з аутстафінгу, 46 % замовлень припадає на адміністративний персонал, 24 % – на фінансистів середнього рівня, 14 % – на ІТ-спеціалістів, 10 % – на топ-менеджерів, 6 % – на робітничі спеціальності [16].

Гострота проблеми реформування державного управління є особливо характерною для сьогодення. Центральною ідеєю реформи є перехід від принципу тривалого бюрократизму та дублюючих функцій в органах влади до принципу якісного надання адміністративних послуг громадянам України. Найбільшою помилкою в процесі реформування будь-якого органу влади є те, що ініціатором, виконавцем і контролером окремо взятої реформи в окремо взятому структурному підрозділі системи державного управління є той самий структурний підрозділ. Саме тут і криється ядро стабільної неефективності запроваджуваних реформ в Україні. В контексті даної проблеми доцільно застосовувати аут-технології, широкий спектр характеристик яких здатен перекрити всі проблемні питання в процесі системного реформування державного управління

Окремі експерти вважають, що задекларовані в «Стратегії сталого розвитку Україна – 2020» 62 реформи та програми розвитку держави, які планується здійснити за 5 років, можуть не лише переобтяжити вітчизняне державне управління та, зрештою, зробити його низькоефективним, а й стримати економічний розвиток України [17]. Історія виникнення і розвитку аут-технологій підтверджує ефективність їх використання саме у період реформ з метою мінімізувати навантаження на органи державної влади. Це підтверджує аналіз зарубіжного досвіду, який вказує на безпосередній зв'язок розвитку інструментів аут-технологій з реформуванням державного управління у процесі трансформації в публічне адміністрування. Адже,

аут-технології є тим інструментом, що забезпечить перехід державного управління до ключових принципів публічного адміністрування, а саме: децентралізація управління; впровадження ринкових механізмів в державному управлінні; підвищення рівня вимог до ефективності та результативності діяльності органів державної влади; прозорість процесів державного управління.

Література:

1. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. Схвалена Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – С. 12.
3. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 31-32.
4. Хомутичкина К. С. Ключевые преимущества внешнего проектного офиса в развитии организационного управления проектами / К. С. Хомутичкина // Управление проектами. – 2006. – № 1. – С. 18–29.
5. Brown Douglas. The black book of the outsourcing, how to manage the changes, challenges and opportunities / Brown Douglas, Wilson Scott. – Willy, USA 2008. – P. 18.
6. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Брайан ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
7. Усач Б. Ф. Аналіз кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ: монографія / Б. Ф. Усач, О. В. Мельниченко. – К. : УБС НБУ, 2009. – С. 92
8. Pavelka F. Outsourcing – A Tool for Increasing the Competitiveness of Czech Banks / F. Pavelka // Studies of Socio-Economics and Humanities. – 2011. – № 2. – P. 68–80.
9. Козорезова Г. Инсорсинг или аутсорсинг? Критерии выбора [Электронный ресурс] / Г. Козорезова. – Режим доступа : <http://www.outsourcing.ru/content/rus/308/3087-article.asp>
10. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 71.
11. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/.
12. Котляров И. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания [Электронный ресурс] / И. Котляров. – Режим доступа : <http://economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf>.
13. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2000. – С. 25.
14. Райзберг Б. А. Современный социэкономический словарь / Б. А. Райзберг. – М., 2012. – С. 37.
15. Хміль Ф. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ. / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – С. 378.
16. Якимів А. І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій [Електронний ресурс] / А. І. Якимів // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України, вип. 22.14. – 2012. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.14_69.pdf.
17. Куйбіда В. Профанація або «Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020» [Електронний ресурс] / В. Куйбіда – LB. ua, вип. від 03.04.2015. – Режим доступу : <http://blogs.lb.ua/>