

УДК 351.712.2.043: 331.105.2

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2023-3-38-44>

Марина Дзевелюк

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри публічного управління та
адміністрування
e-mail: dzeveliuk.m@vspu.edu.ua

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АУТСОРСИНГ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Стаття присвячена ключовій тенденції, що являється новацією та інструментом у реалізації функцій сучасної держави – становлення функціонального аутсорсингу. В сучасному світі глобальне управління провокує вертикальну синхронізацію правопорядків, унаслідок чого трансформується функціонування сучасної держави, в якій деякі функції не можуть бути однозначно атрибутовані державі чи наднаціональній структурі. Тому основна увага приділена процесу, в якому відбувається делегування функцій у формі функціонального аутсорсингу іншим суб'єктам, які в силу організаційних, технологічних та інших умов можуть реалізувати ту чи іншу функцію у більш ефективний спосіб.

Дослідження проведено з урахуванням сучасних світових процесів в напрямку трансформація функціональної структури сучасної держави та застосуванню новітніх методів та інструментів у державному управлінні.

Делегування функцій усе частіше розглядається як один з пріоритетних напрямів децентралізації держави, що виходить за рамки публічної сфери. Сучасні інформаційні технології, які дають змогу автоматизувати більшість управлінських дій, переорієнтовують функціонування держави на більш ефективні економічні моделі, зокрема аутсорсинг.

У дослідженні зазначено, що світова тенденція функціональної деконцентрації та децентралізації державності буде зберігатися і лише посилюватися, і згодом лишиться не так багато функцій, які держава здійснюватиме в монопольному режимі. Тому важливо ефективно впроваджувати інструменти функціонального аутсорсингу в державне управління уже сьогодні.

Ключові слова: сучасна держава, функції держави, функціональний аутсорсинг, ІТ аутсорсинг, аутсорсер, публічне та приватне делегування, державне управління.

Maryna Dzeveliuk

FUNCTIONAL OUTSOURCING IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the key trend, which is an innovation and a tool in the implementation of the functions of the modern state - the formation of functional outsourcing. In the modern world, the global governance provokes vertical synchronization of legal systems. The functioning of the modern state is transformed as a result of this process in which some functions cannot be attributed to the state or supranational structure. Therefore, the main attention is paid to the process in which functions are delegated in the form of functional outsourcing to other entities, who can implement this or that function in a more efficient way due to organizational, technological and other conditions.

The research was carried out taking into account modern world processes in the direction of transformation of the functional structure of the modern state and the application of innovative methods and tools in public administration.

Delegation of functions is increasingly considered as one of the priority directions of state

decentralization, which goes beyond the public sphere. Modern information technologies, which make it possible to automate most management actions, are reorienting the functioning of the state to more efficient economic models, in particular outsourcing.

This study indicates that the global trend of functional deconcentration and decentralization of statehood will continue and intensify, and eventually there will not be many functions that the state will perform in a monopoly mode. Therefore, it is important to effectively introduce instruments of functional outsourcing into public administration already today.

Key words: the modern state, functions of the state, functional outsourcing, IT outsourcing, outsourcer, public and private delegation, public administration.

Постановка проблеми. Глобалізаційні виклики в сучасному світі створюють перед функціонуванням сучасної держави ключові тенденції глобального управління. Світова тенденція функціональної деконцентрації та децентралізації державності посилюється з кожним роком, а процеси світової пандемії та військової агресії являються активним каталізатором. За таких умов, держава більше не прагне бути монополістом у вирішенні публічних задач.

Сервісний характер функціонування сучасної держави визначає її основні вектори розвитку окремих її функцій, таких як економічна, оборонна, соціальна, екологічна тощо. Формування функціональної моделі сервісної держави пов'язане передовсім з демонополізацією державних функцій, що стало можливим завдяки розвитку інформаційних технологій. У багатьох сферах, в яких раніше держава виступала єдиною можливим каналом комунікації між людиною і зовнішнім світом, сьогодні індивіди мають змогу обходитись без держави, що, з одного боку, підвищує поріг її легітимності, а, з іншого – сприяє становленню конкурентного середовища в публічній сфері [4, с. 9].

Аутсорсинг в бізнесі зарекомендував себе як один з найефективніших способів ведення бізнесу, що сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею. А у сфері державного управління становлення аутсорсингу як функціональної діяльності з делегування функцій держави приватним структурам лише набирає оборотів. Основною проблемою залишається відсутність законодавчого визначення поняття функціонального аутсорсингу та чітких правил співпраці аутсорсера та держави.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Незважаючи на велику кількість досліджень глобальних тенденцій сучасного світу, питання аутсорсингу активно розглядалися лише зі сторони бізнес-структур та господарської діяльності. А застосування цього процесу у функціональній сфері сучасної держави являється новаційним та дискусійним. Це питання майже не вивчене, а лише науково визначене. Розробкою цієї проблеми займалися такі науковці: В. Червонюк, К. Івашина, О. Романько, М. Дзевелюк, П. Грималюк, І. Квеляшвілі, М. Калінін, М. Марченко, А. Мордовець, та інші.

Мета статті. Мета дослідження покликана проаналізувати концептуальні засади та особливості, переваги та недоліки становлення функціонального аутсорсингу в сучасній державі та дослідити світовий досвід, інструменти та можливості для успішного виконання завдань, делегованих приватним структурам, які будуть відповідати сучасним реаліям та потребам державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Глобальне управління трансформує теорію функцій держави, яка традиційно вибудовувалася довкола парадигми національної держави. Сьогодні, хоча держави усе ще лишаються центральними елементами у системі керування суспільними процесами, вони не є єдиними. При цьому, активно втілюється в життя ідея сервісної держави, яка пов'язана з тим, що більшість сучасних функцій можуть реалізовуватися не в постійному режимі, а за запитом, коли у цьому виникає потреба [4, с. 7].

Трансформація функціональної структури держави відбувається не лише за допомогою зовнішніх сил та факторів, які спонукають держав взаємодіяти в межах горизонтальних і вертикальних форумів, спрямованих на вирішення глобальних проблем, а й

шляхом зміни взаємин між державою та суспільством. Неодноразово підкреслювалося, що однією з найбільш потужних рушійних сил, які зумовлюють зміну акцентів у розумінні та здійсненні функцій держави є те, що розвиток сучасних технології часто робить державу надлишковим інструментом вирішення проблем як для окремих громадян, так і для цілих соціальних груп. Відтак, держава перетворюється з управлінської структури, що є відмежованою від суспільства й існує «над» ним, на управлінську структуру, що розчинена в міриадах комунікацій, і вимушена подекуди навіть боротися за те, щоби бути єдиним легітимним центром ухвалення рішень загального значення [4, с. 148].

За таких умов усе більше реалізується тенденція делегування функцій держави, що існує в двох формах: *публічне делегування* – здійснюване державою в рамках свого власного апарату або в межах розширеної інституційної структури публічної влади (коли, наприклад, держава передає певну частину своїх повноважень на рівень місцевого самоврядування і навпаки); *приватне делегування* – виведення функцій держави за рамки державного апарату з повним або частковим їх делегуванням приватним структурам, у тому числі іноземним, або ж приватним фізичним особам. Публічне делегування пов'язане з феноменами делегованої правотворчості й делегованих повноважень, коли реалізація функцій держави переноситься з одного органу на інший [12, с. 363].

Звісно, саме собою таке делегування навряд чи можна вважати чимось революційним і таким, що відображає новітні тенденції у розвитку функціонування сучасної держави. Однак при цьому слід мати на увазі, що саме таке внутрішньодержавне делегування правотворчості стало моделлю зовнішнього делегування – правотворчого аутсорсингу [12, с. 366]. Саме в цьому аспекті варто розглянути феномен приватного делегування, який пов'язаний з тим, що держава передає частину своїх функцій у сферу приватної ініціативи, у такий спосіб самостійно обмежуючи власну функціональну сферу, а подеколи навіть руйнуючи власну функціональну монополію.

Приватне делегування якраз можна охарактеризувати через поняття *аутсорсингу*. Це поняття походить з ІТ-сфери і визначається як передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідяду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг використовується компаніями, щоб скоротити витрати і виконати поставлені завдання швидше та ефективніше. У публічній сфері аутсорсинг є поки що не надто поширеним, але завойовує усе більшу прихильність у державах, зорієнтованих на покращення якості й ефективності правового регулювання [12, с. 367].

До найбільш красномовних прикладів аутсорсингу можна віднести поширення м'якого права, створюваного, зазвичай, за межами офіційної правової системи, але якому згодом може надаватися сила офіційного законодавства [5, с. 85]. По суті, ідея такого м'якого права виражена в тому, що держава утримується від прямого регулювання окремих сфер, надаючи можливість цим сферам здійснити саморегулювання, після чого вона може надати такому саморегулюванню офіційного статусу. Наприклад, в Нідерландах та Німеччині існує такий підхід до правотворчості, як «підкорюйся або поясни», тобто регулятор замість встановлення юридично обов'язкових правил створює кодекс поведінки, якому компанії-адресати мають або підкоритися, або публічно пояснити причини, чому вони не можуть цього зробити. Ідея такого підходу до регулювання полягає в тому, що регулятор не бажає диктувати стандарти і правила поведінки, надаючи можливість ринку вирішувати, чи є запропонований кодекс поведінки прийнятним, чи ні [3, с. 30].

Створення м'якого права може й не мати яскраво вираженого делегованого характеру: держава прямо не уповноважує приватні компанії чи експертів на створення правил поведінки в тій чи іншій сферах із зобов'язанням надалі здійснити легалізацію цих правил. Однак, по суті, це і є аутсорсинг, головна ідея якого полягає у деконцентрації правотворчості й передачі цієї функції тим суб'єктам, які в змозі здійснити її краще й більш професійно [12, с. 367].

Аутсорсинг і делегування функцій не обмежується винятково правотворчістю. Якраз

навпаки, правотворчий аутсорсинг зараз є радше рідкісним явищем, на противагу аутсорсингу урядових функцій, який має низку форм і проявів.

Так, в німецькому адміністративному праві існує поняття безпосереднього та опосередкованого державного управління. За безпосереднього державного управління держава реалізує свої функції через державні органи й установи; за опосередкованого — функції держави здійснюються іншими суб'єктами (корпораціями, установами, фізичними чи юридичними особами) [4, с. 158]. Такий процес делегування публічних функцій іменується «приватизацією», а не аутсорсингом, але суті справи це не міняє.

Міжнародний досвід свідчить, що застосування аутсорсингу у державному управлінні дійсно допомогло підвищити якість функціонування держави. Так, світовою практикою для держав з перехідною економікою є аутсорсинг митниць у вигляді зовнішнього управління ними, оскільки саме митна система традиційно вважається однією з найбільш схильних до корумпованості. Передача управління митними системами в руки приватних компаній, що спеціалізуються на менеджменті багатотисячних корпорацій дало змогу кардинально змінити і спростити функціонування митних систем у Грузії, Ірландії, Данії, Швеції, Тайланді тощо [9, с. 174–176]. Як свідчить міжнародна практика, передача державних урядових функцій в аутсорсинг, принаймні на певний період, дає змогу, по-перше, суттєво підвищити ефективність здійснюваних функцій, по-друге, зламати корупційні схеми, по-третє, підвищити іміджеву привабливість відповідної сфери державного управління [12, с. 368].

На сьогодні, передача функції митниці на аутсорсинг іноземній компанії в Україні є передчасною, тому що перебуває за межами правового поля, таке рішення потребує прийняття змін в законодавстві і додаткового дослідження.

Ще зовсім нещодавно проводяться активні дискусії щодо можливості запровадження в Україні інституту приватних виконавців, але вже на практиці громадяни користуються перевагами такого виду делегування функцій держави з 2016 р. Цей інститут як приклад делегування примітний щонайменше двома рисами: він стосується виконання судових рішень, тобто правозастосування – сфери, яка традиційно перебувала в монополії державного апарату; він легалізує раніше неінституціоналізовану колекторську діяльність.

Як показує світова практика, поширення саме приватної системи у ті сфери діяльності, які здебільшого здійснюються державною системою, є позитивною тенденцією. Наприклад, в основі державної системи примусового виконання лежить неправильна система заохочень і як показувала практика відсоток ефективного виконання судових рішень був дуже малим. Згідно ж з правилами приватної системи примусового виконання судовий виконавець є вільним професіоналом, котрий самостійно організує свою діяльність і несе повну майнову відповідальність за результати своєї роботи, а також зацікавлений у швидкому виконанні рішення суду, оскільки від цього буде залежати його винагорода. Приватний судовий виконавець отримує повноваження від держави в особі органів юстиції та діє від імені держави [10, с. 28].

Становлення інституту приватних виконавців є красномовним прикладом *функціонального аутсорсингу*, коли держава намагається використовувати більш ефективні приватні механізми, навіть ціною втрати певної функціональної монополії. У цьому проявляється прихована тенденція у функціонуванні сучасної держави: сьогодні поступово втрачає значення те, хто або що робить, більш важливим є результат відповідної діяльності. У цьому сенсі приватні виконавці, безумовно, не є носіями легітимності держави (так само як не є ними, наприклад, приватні нотаріуси – ще один приклад делегування державних функцій), а тому з ними не можуть асоціюватися політичні оцінки, атрибутовані державному механізму [4, с. 160].

Не менш показовим прикладом приватного делегування функцій є поширення практики приватних пенітенціарних установ. Міжнародний досвід показує, що приватні в'язниці можуть не тільки покращити стан пенітенціарної системи, а й принести в державний бюджет додаткові кошти. Відповідно до закордонного досвіду, управління державними закладами позбавлення волі передається приватним структурам. При цьому існує кілька

форм залучення приватних інвесторів до пенітенціарної системи: приватні підприємці надають послуги в сфері харчування, освіти, медицини; будівництво в'язниці приватною компанією та управління державними органами пенітенціарної служби; управління в'язницею передається повністю приватній особі; приватний інвестор проектує, будує та керує в'язницею на умовах лізингу, після закінчення терміну договору, в'язниця переходить у власність держави. Вагомим стимулом для вкладання капіталу приватним інвестором у пенітенціарну сферу є певне державне фінансування та можливість використання ув'язнених як дешевої робочої сили [13].

В Україні практикуються лише перший та другий варіанти приватного делегування – найм'якші. Існує практика державно-приватного партнерства, коли інвестор будує новий ізолятор, вводить його в експлуатацію, а потім отримує у користування земельну ділянку, де розташований старий слідчий ізолятор». Але такий варіант приватного делегування не завжди сприймається фахівцями оптимістично, тому що паралельно виникає серйозна проблема в тому що в'язниця упродовж тисячоліть була (і лишається) одним із символів влади, інструменту державного примусу, який втілює в собі державну монополію на покарання. Отже виникає питання щодо того, чи буде пенітенціарна система ефективною, якщо ув'язнена особа буде усвідомлювати, що відбуває своє покарання не в стінах символу непорушної державної влади, а в стінах приватної установи? [4, с. 161-162]. На прикладі досвіду Норвегії ми можемо спостерігати, що покарання не є основною функцією пенітенціарних установ від імені держави. А важливою задачею являється виправлення злочинця та його ресоціалізація, з якою краще справляються приватні партнери.

Серед науковців також активно обговорюється можливість передачі деяких функцій і завдань щодо запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій на договірній основі організаціям, що сприяють підвищенню ефективності функціонування системи управління в цій сфері. Особливо актуальним це питання постає в воєнних реаліях України, коли виникає необхідність в швидкому реагуванні при надзвичайних ситуаціях, при чому відсутня необхідність в розширенні штату організації та довготривалій підготовці відповідних спеціалістів. В такому випадку державний замовник, зокрема ДСНС України або її територіальні підрозділи мають право самостійно визначати ступінь і глибину передачі функцій і власності, формуючи цілий спектр контрактних відносин [14, с. 145].

В сфері оборони України, яка традиційно вважається прерогативою функціонування держави, останнім часом організовується співпраця на основі аутсорсингу, наприклад організація харчування військовослужбовців, заправка на літаків на аеродромах спільного забування, зберігання запасів матеріальних засобів і їх доставка [14, с. 146]. Застосування логістичного аутсорсингу та ІТ-технологій в ЗСУ допомагає в організації автоматизованого обліку і контролю руху матеріальних потоків озброєння і військової техніки та матеріально-технічних потоків, які ми можемо спостерігати уже сьогодні [2, с. 77]. Тому ефективність аутсорсингу підтверджена не тільки теоретичними дослідженнями, а й практичним досвідом у ході реалізації військово-промислових проектів і програм.

Стрімкі впровадження нових інформаційних технологій та комплексна автоматизація усіх державних процесів розвиває новий напрям – ІТ-аутсорсинг, який передбачає модель побудови бізнес-процесів на основі технологій хмарних обчислень, розробок чат-ботів, технологій блокчейн та штучного інтелекту [6, с. 19]. Такі тенденції пов'язані з появою всесвітньої мережі цифрових центрів та еволюцією моделей надання послуг, які не можуть оминати сферу державного управління.

Становлення електронного урядування в сучасних умовах стає можливим шляхом застосування механізму аутсорсингу допоміжних процесів, таких як: хостінг веб-порталів та програмування [11, с. 4]. Створення у 2019 р. Міністерства цифрової трансформації України поклало початок становленню ІТ-індустрії в Україні на державному рівні. По-перше, послуги з інформаційних технологій, які надають аутсорсери державі включають консультації, розробку програмного забезпечення та системну інтеграцію, які надають можливість здійснювати свою діяльність більш ефективно. По-друге, відбувається активна взаємодія

Мінцифри України разом з іншими органами державної влади та міжнародними партнерами, які сприяють впровадженню електронних послуг у багатьох сферах економіки – будівництво, земельні послуги, екологія, реєстрація бізнесу, оформлення субсидій, державної допомоги тощо. Також відбувається і розвиток ІТ-освіти в Україні. В умовах воєнної агресії в Україні Мінцифри співпрацює з ІТ-армією, яка складається з добровольців з усього світу, які об'єдналися задля оборони від кібератак під час війни. Ці процеси являються яскравими прикладами застосування ІТ аутсорсингу в державному управлінні.

Перевагами застосування методики аутсорсингу є те, що він дає можливість органам виконавчої влади концентруватися на основних цілях діяльності, переорієнтовувати внутрішні ресурси на важливіші цілі, використовувати ресурси приватних компаній, які відсутні в органах виконавчої влади [7, с. 80]. А також, важливим аргументом є те, що уряд може придбати послуги за менші гроші в порівнянні із витратами за безпосереднього виконання урядом, адже аутсорсер може запропонувати спеціалізовані знання та складні технічні рішення, технології, а також володіє більшим управлінням та продуктивністю праці в своїй сфері та гнучкістю в наданні послуг. Аутсорсинг може стимулювати зростання малого бізнесу, що отримує роботу від державного сектору [1, с. 21]. Проблема ефективності діяльності органів публічної влади проявляється в недостатній компетенції посадових осіб, несприятливості до інновацій та бюрократичному характері виконання основних функцій, що можливо вирішити за допомогою реформи державного управління, однією із форм якої може бути аутсорсинг [8, с. 97].

Але при цьому, аутсорсинг може мати і негативні прояви. Наприклад привезти до того що державні установи втратять контроль, який вони повинні мати над своїми постачальниками. Перепоною ефективної взаємодії може бути і те, що державні установи стануть занадто залежними від експертних знань та інформації, якою володіють підрядники, в цьому випадку контроль перейде до останніх, а вони у свою чергу зможуть просувати власні інтереси замість суспільного блага [1, с. 22]. Найбільшою небезпекою залишається проблема витоку конфіденційної інформації, над якою продовжують працювати дослідники.

Отже, варто зауважити, що на практиці держава активно користується послугами аутсорсерів різних профілів. Аналіз досвіду зарубіжних країн свідчить про те, що розвиток приватизації державних функцій значною мірою пов'язаний із впровадженням концепції нового державного управління (New Public Management), який відповідає всім його основним принципам: використання ринкових механізмів у державному управлінні, підвищення ефективності та результативності органів влади, прозорість діяльності державних служб тощо [7, с. 81]. Важливо на законодавчому рівні визначити поняття, механізм застосування та відповідальність приватних структур задля виключення зазначених негативних наслідків застосування аутсорсингу в Україні.

Висновки. Стає очевидним, що світова тенденція функціональної деконцентрації та децентралізації державності буде зберігатися і лише посилюватися, і згодом лишиться не так багато функцій, які держава здійснюватиме в монопольному режимі. Факторами втілення на практиці цих процесів є поширення приватного делегування на ті сфери, які типово асоціюються саме з державою та її владою (пенітенціарна система чи охорона правопорядку); неспроможність держави швидко та ефективно реагувати на зміни в соціальній структурі, що потребує постійного залучення різних експертів на основі аутсорсингу; нарешті, поширення практики саморегуляції, яка стала особливо потужною рушійною силою розвитку м'якого права.

У самому процесі делегування функцій не варто вбачати негативні прояви руйнації чи стагнації держави. Адже сучасна держава не може і не повинна бути функціональним монополістом, яким була досучасна держава. Саме тому делегування функцій має розглядатися в аспекті оптимізації державного апарату та його переорієнтації на нові, більш ефективні й зважені стратегії і практики. Сучасна держава усе більше перетворюється на центр ухвалення рішень і координації їх реалізації, сама ж реалізація не обов'язково повинна здійснюватися державним апаратом, який може бути до цього просто не пристосованим. Як

уявляється, розширення практики приватного делегування державних функцій, навпаки, дасть змогу державі більш чітко визначити своє місце у структурі сучасного суспільства на основі нових форм і методів комунікаційних взаємодій із ним.

Зрештою, наслідки аутсорсингу (та інших механізмів сервісного характеру функціонування держави) залежать від того, яким чином він реалізується в кожному окремому випадку. При цьому проблемним залишається питання визначення критеріїв передачі тієї чи іншої функції або процесу від державного управління до приватних структур або організацій громадянського суспільства. Основною перешкодою для розвитку функціонального аутсорсингу в державному управлінні є недосконала законодавча база, а також незавершена інтеграція з ЄС, тому ці питання потребують подальших досліджень.

Розширення практики застосування аутсорсингу у сфері державного управління є не лише вимогою глобалізаційних процесів, а й одним із реально можливих способів підтримки обсягів та якості послуг у несприятливій економічній ситуації в Україні. Тому необхідно визначити, які функції та процеси в сфері публічного управління та адміністрування будуть ефективнішими та соціально значущими при застосуванні функціонального аутсорсингу.

Список використаних джерел:

1. Алієв А. Аутсорсинг як механізм реалізації сервісної політики держави. *Політикус*. 2019. №1. С. 19–24.
2. Білоус М.В. Теоретичні аспекти використання логістичного аутсорсингу при організації медичного постачання у Збройних Силах України. *Вісник фармації*. 2020. №2. С. 77-83.
3. Вестерман П. Чинність: репутація правил. *Філософія права і загальна теорія права*. 2016. № 1–2. С. 33–40.
4. Дзевелюк М.В. Традиції та новації в розвитку функцій сучасної держави: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. НУ «ОЮА». Одеса, 2017. 209 с.
5. Дзевелюк М.В. Шляхи делегування функцій сучасної держави. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах євроатлантичної інтеграції*: матеріали міжн. Наук. -практ. конф. 8 трав. 2018 р., Одеса, 2018. С. 84–87.
6. Дудко П.М. Сучасні світові тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №1 (6). С. 17–25.
7. Загуменна Ю.О. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід. *Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми*. Харків, 2017. С. 79-82.
8. Калінін М. Особливості та критерії ефективності передачі на аутсорсинг функцій та процесів у публічній сфері. *Актуальні проблеми державно управління*. 2021. №3(84). С. 92-98.
9. Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 171–178.
10. Марченко М. Становлення приватного виконавця в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 4. С. 25–29.
11. Моргачов І.В. Аутсорсинг в регіональному електронному врядуванні в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №4. С. 1–5.
12. Оборотов Ю.М., Дзевелюк М.В. Публічне та приватне делегування функцій сучасної держави. *Методологія на інноватика загальнотеоретичної юриспруденції: кол.моногр.* Одеса, 2019. С. 362–372.
13. Полтавець Т. Приватні в'язниці: зарубіжний досвід. URL: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2963:privatni-v-yaznitsi-zarubizhnij-dosvid&catid=8:golovni-temi&Itemid=350 (дата звернення: 25.03.2023).
14. Федорчак В.В. Аутсорсинг як дієвий державноуправлінський інструментарій із запобігання ризикам виникнення надзвичайних ситуацій. *Право та державне управління*. 2018. №1 (30). С. 142–146.