МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕДАЧІ
адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг в державних органах влади

Аліна МОРДОВЕЦЬ,
слухачка факультету економіки і права Харківського національного економічного університету

За період незалежності в Україні сформовано адміністративно-територіальний устрій, який у цілому забезпечує виконання законів, захист прав людини та здійснення інших публічно-управлінських функцій. Сучасний адміністративно-територіальний устрій характеризується високим ступенем централізації публічних функцій і концентрацією ресурсів на районному та обласному рівнях, що призводить до нагромадження значної кількості непрофільних повноважень на органи виконавчої влади. Одною з основних причин ситуації, що склалася, недостатність ані фінансової, ані кадрової спроможності виконувати функції, що на них покладені. Без проведення адміністративної реформи (метою якої є створення компактного та ефективного органу державної влади за рахунок підвищення якості всіх його основних функцій) ситуація в державі у кращому випадку буде залишатися в існуючому стані, але вірогідніше буде погіршуватися. Тому, для забезпечення відповідності повноважень та спроможності органів державної влади, а також підвищення якості адміністративно-управлінських процесів уряд на основі ініціатив Президента України В. Ф. Януковича [1, 2, 3] здійснює реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Одним із способів підвищення якості функцій є стратегія екстерналізації, завдання якої полягає у виведенні з державної сфери окремих видів діяльності з подальшою передачею в недержавний сектор функцій і завдань, які раніше виконувалися державними організаціями. Стратегія екстерналізації в органах державної влади може бути реалізована за рахунок застосування технологій аутсорсингу, як одного із способів підвищення ефективності дій державних структур (шляхом скорочення витрат при збереженні високої якості адміністративно-управлінських процесів) може виступати аутсорсинг.

Актуальність пропонованої статті в першу чергу обумовлена завданнями та пріоритетами функціонального обстеження органів державної влади з метою оптимізації діяльності органів державної влади, а також відсутністю методичної бази для впровадження механізму аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів та визначення доцільності його впровадження. Отже, розробка методичних засад використання аутсорсингу та оцінка ефективності від передачі адміністративно-управлінських функцій на виконання приватного сектору в органах державної влади є актуальним завданням на сучасному етапі реалізації функціонального обстеження органів державної влади.

Метою пропонованої статті є визначення доцільності передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг та розробка методичного підходу оцінки ефективності аутсорсингу в державних органах влади.

На сьогодні єдина методика оцінки ефективності аутсорсингу відсутня. В основі багатьох існуючих методиках лежить співвідношення показників, які характеризують переваги, досягнуті за рахунок аутсорсингу та витрати, понесені в процесі реалізації функцій із залученням аутсорсерів. Методики оцінки ефективності застосування аутсорсингу базуються на основних принципах аналізу економічної ефективності [4, с.283]. Кожна методика окремо не враховує різноманіття можливих переваг аутсорсингу, і не дає повного уявлення про його доцільність. О. Демчева [5, с. 14-16] вважає, що основним критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання даного інструменту, яка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки економію за рахунок скорочення споживання ресурсів, але й врахування прихованої економії (наприклад скорочення числа об'єктів управління та контролю).

Економічний ефект від реалізації аутсорсингу в державних органах влади можна виміряти як у вартісних, так і в якісних показниках. Він полягає, по-перше, в отриманні економії витрат від передачі адміністративно-управлінських процесів на виконання суб'єктів приватного сектору в порівнянні із виконанням даних процесів власними силами. По-друге - в покращенні якості (за рахунок кваліфікованого виконання, кращої ресурсної бази тощо) реалізації даних процесів. Тобто економічний ефект від реалізації аутсорсингу в державних органах влади – це позитивний наслідок залучення зовнішніх суб'єктів для виконання адміністративно-управлінських процесів,

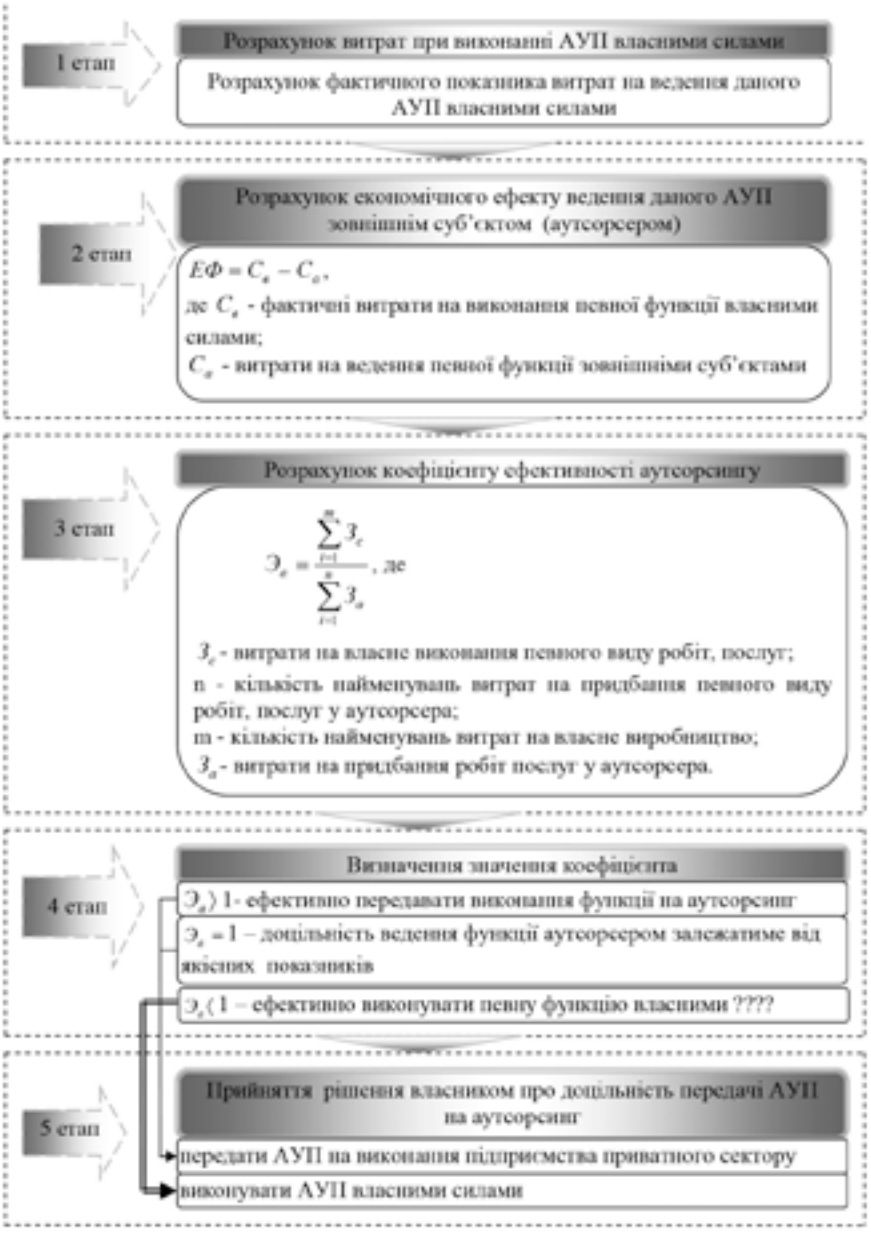
який проявляється в економії витрат та покращенні якості їх виконання.

Тому при оцінці ефективності аутсорсингу в державних органах влади доцільно використовувати в комплексі кількісні та якісні методи оцінки ефективності. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що в процесі реалізації аутсорсингу необхідно враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, який включає і економію коштів, і підвищення якості виконуваних функцій, і оптимізацію його управлінських рішень [6, с. 26].

При визначенні економічної ефективності аутсорсингу необхідно використовувати методику розрахунку, в основі якої лежить співвідношення двох показників – економічного ефекту у вигляді економії отриманої від передачі адміністративно-управлінських процесів на виконання підприємств приватного сектору та витрат понесених на його отримання *(мал. 1)*.

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

Мал. 1. *Методичний підхід оцінки доцільності передачі адміністративно-управлінських процесів (АУП) на аутсорсинг в держаних органах влади*



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

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

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

Проведено експеримент з передачі непрофільних функцій на виконання аутсорсера метою якого було підвищення ефективності адміністративно-управлінських процесів, оптимізація державних функцій (за рахунок уникнення дублювання функцій); підвищення якості державних (бюджетних) послуг; оптимізація штатної чисельності органів виконавчої влади та державних установ; оптимізація бюджетних витрат на утримання органів державної влади; розширення сфери застосування контрактних форм фінансування видатків бюджету для підвищення результативності та ефективності бюджетних витрат на базі районної державної адміністрації. До таких функцій віднесено функції відділу комп'ютерного забезпечення, які пов'язані з комп'ютерним забезпеченням районної державної адміністрації.

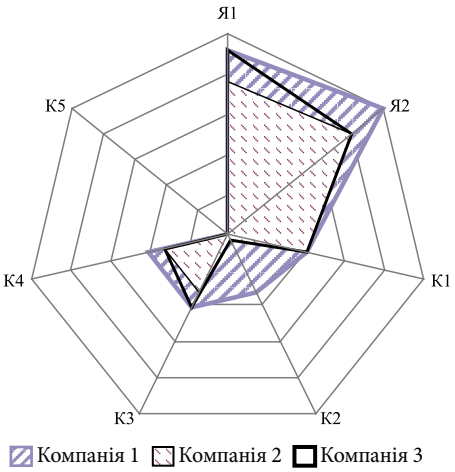
Таким чином, при оцінці доцільності передачі на аутсорсинг функцій відділу комп'ютерного забезпечен-

ня необхідно керуватися якісними і кількісними критеріями.

Система документів, які описують реалізацію АУП відділу комп'ютерного забезпечення та вимоги до них (угоди про рівень послуг, адміністративні регламенти виконання функцій, обґрунтування та критерії ефективності передачі), є досить якісною основою для формування контрактної документації. Тому на основі контрактної документації, яку компанії підготовили для участі в експерименті з передачі процесів на аутсорсинг, оцінюється якість та кваліфікація потенційних аутсорсерів за допомогою методу експертних оцінок *(табл. 1)*, шляхом присудження експертами балів кожній компанії за відповідність чи не відповідність умовам і параметрам технічних вимог.

Отримані результати оцінки потенційних аутсорсерів подамо за допомогою методу радару *(мал. 2)*.

Таким чином, компанія 1 в порівнянні з такими підприємствами приватного сектору, як компанія 2 та 3 за такими критеріям як якість робіт та кваліфікація учасників конкурсу відповідає вимогам у більшій мірі. А саме, за критерієм якість робіт компанія 1 має максимальну оцінку за рахунок розробки максимально оптимальної



***Мал. 2.** Оцінка потенційних аутсорсерів за методом радару*

для районної державної адміністрації методології виконання робіт з точки зору досягнення найкращого результату. Рівень професійної підготовки працівників цієї компанії відповідає предмету контракту. З трьох підприємств тільки компанія 1 має досвід роботи в державних органах влади, так як робітники цього підприємства залучались до співпраці з районною державною адміністрацією. Негативним є відсутність досвіду роботи персоналу компаній в сфері аутсорсингу. Для прийняття обґрунтованого рішення про доцільність передачі функцій даного відділу на аутсорсинг необхідно розрахувати економічну ефективність аутсорсингу.

Кількісні критерії оцінки пов'язані з розрахунком вартості виконання цих процесів підприємством приватного сектору в порівнянні з вартістю виконання цього процесу власними силами.

Отже, розрахуємо затрати районної державної адміністрації, які вона має при виконанні функцій відділу комп'ютерного забезпечення власними силами, та які затрати підприємство матиме в разі передачі функцій відділу комп'ютерного забезпечення на виконання аутсорсера. Вартість послуг посередників, що можуть виконувати функції відділу комп'ютерного забезпечення районної державної адміністрації наведена в *табл. 2.*

Таким чином, якщо передавати виконання функцій відділу комп'ютерного забезпечення районної державної адміністрації на аутсорсинг, то найменші витрати при виконанні цих функцій компанією під номером один.

Для визначення економічної доцільності від передачі функцій даного відділу на аутсорсинг розрахуємо затрати на їх виконання власними силами. Розрахунок економії фонду заробітної плати наведений в *табл. 3.*

Тобто, за умови виведення 3 робітників відділу комп'ютерного забезпечення економія фонду заробітної плати складатиме 4720,71 грн/міс, а за рік - 56648,52 грн. Таким чином, скорочуються не тільки витрати на виконання цих послуг, але й видатки, пов'язані з відрахуваннями в соціальні фонди та оплатою перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм.

Таким чином, на основі наведених даних розрахуємо ефект від передачі функцій відділу комп'ютерного забезпечення на виконання аутсорсера *(табл. 4)*.

Розрахуємо відносний коефіцієнт ефективності виведення послуг на аутсорсинг:

$$E_a = \frac{56648,52}{16800} = 3,37 > 1$$

Отже, так як відносний коефіцієнт ефективності 3,37, що більше 1, функції відділу комп'ютерного забезпечення ефективніше передавати на аутсорсинг, ніж виконувати їх своїми силами.

Таблиця 1

Результати оцінки потенційних аутсорсерів

Критерії оцінки	Максимальний бал	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3
1. Якість робіт (Я)	50	48	39	43
1.1. Ступінь деталізації опису порядку виконання видів робіт за проектом *($Я_1$)*	25	23	19	23
1.2. Оптимальність пропонованої учасником методології виконання робіт з точки зору досягнення найкращого результату *($Я_2$)*	25	25	20	20
2. Кваліфікація учасника конкурсу (К)	50	38	27	29
2.1 Відповідність професійної кваліфікації учасника конкурсу предмету контракту *($К_1$)*	10	10	10	10
2.2 Наявність позитивного досвіду в наданні даних послуг в державних органах влади *($К_2$)*	10	8	1	1
2.3. Наявність клієнтської бази з позитивними відгуками замовників *($К_3$)*	10	10	8	10
2.4. Відповідність професійної підготовки ключового персоналу предмету контракту з додатком копій атестатів, свідоцтв, грамот, посвідчень та інших документів, що підтверджують рівень кваліфікації основних виконавців; копій трудових книжок співробітників (основних виконавців) *($К_4$)*	10	10	8	8
2.5. Досвід роботи ключового персоналу в сфері аутсорсингу *($К_5$)*	10	0	0	0

Таким чином, аутсорсинг адміністративно-управлінських процесів — це один із сучасних методів управління, що дозволяє сфокусувати увагу виконавчих та місцевих органів влади на реалізації основних функцій, що в свою чергу може призвести до підвищення якості адміністративно-управлінських процесів. Для досягнення поставлених завдань необхідним є визначення доцільності передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг за рахунок методичного підходу оцінки ефективності аутсорсингу в держаних органах влади, який враховує співвідношення двох показників – економічного ефекту у вигляді економії отриманої від ведення функції на виконання суб'єкта приватного сектора та підвищення якості адміністративно-управлінських процесів. Перспективою подальших наукових досліджень у цьому напрямі є розробка рекомендацій, що сприятимуть формуванню методичної та нормативної бази для поширення практики використання технологій аутсорсингу в державних органах влади.

Таблиця 2

Вартість послуг посередників, що можуть виконувати функції відділу комп'ютерного забезпечення районної державної адміністрації

№	Функції відділу, що передаються на аутсорсинг	Вартість послуг компанії, грн/рік		
		Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3
		(узагальнено за відомостями прайс-листів)		
1	Забезпечення працездатності локальної мережі, технічне обслуговування засобів обчислювальної техніки	1200	1600	1900
2	Веденням web-сторінки структурних підрозділів	4600	3600	6000
3	Організація впровадження в практику КРДА та її структурних підрозділів сучасних програмних засобів обробки інформації	3000	4500	5000
4	Організація розробки прикладного програмного забезпечення	3000	4500	5000
5	Організація технічного обслуговування і ремонту копіювальної та розмножувальної техніки	500	400	400
6	Розробка, впровадження і підтримка нескладного програмного забезпечення	1500	1500	2000
7	Обслуговування інформаційної інфраструктури КРДА	1000	1500	2000
8	Закупівля та обслуговування комп'ютерної та копіювальної техніки	1000	1000	1000
9	Інші технічно нескладні види діяльності, спрямовані на забезпечення поточної діяльності КРДА (ремонт обладнання тощо)	1000	1000	1000
Загальні затрати на виконання функцій		16800	19500	24300

Таблиця 3

Розрахунок економії фонду заробітної плати робітників відділу комп'ютерного забезпечення районної державної адміністрації

Показник	Одиниця виміру	Значення показнику
1. Середньомісячна заробітна плата одного робітника відділу комп'ютерного забезпечення *($З_3$)*	грн	1147
2. Нарахування на заробітну плату *(r)*	%	37,19
3. Кількість вивільнених працівників з відділу комп'ютерного забезпечення *(ΔЧ)*	осіб	3
Економія фонду заробітної плати	грн	4720,71

Таблиця 4

Витрати на виконання функцій відділу комп'ютерного забезпечення

При передачі функції на аутсорсинг, грн/рік	Виконання цієї функції самостійно, грн/рік	Економічний ефект від виведення послуги на аутсорсинг (ЕФ), грн/рік
16800	56648,52	39848,52

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні»: від 22.07.1998 р., № 810 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 21. – С. 32.

2. Адміністративна реформа стартувала // Урядовий кур'єр. – 11.12.2010 р. – № 233. – С. 1–2.

3. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14.04.2008 р. №599/2000. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://uazakon.com/document/spart45/inx45172.htm.

4. Водопьянов, А.В. Аутсорсинг непрофильных активов как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / А.В. Водопьянов // Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2 апреля 2008 года / под ред. В.К. Романович. Выпуск 9. – М.: ФГОУ ВПО «РГУТиС», 2008. – 386 с.

5. Демчева Е. А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент управления развитием химических предприятий: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленость» / Е.А. Демчева. – Москва, 2008. – 24 с.

6. Битяк Ю. П. Адміністративна реформа і проблеми удосконалення законодавчої діяльності в Україні / Ю. П. Битяк : збірник наукових праць за матер. наук-практ. конф. «Адміністративна реформа в Україні : шлях до європейської інтеграції». м. Київ, 14–15 лютого 2003 р. – К. : ООО «АДЕФ–Україна», 2003. – С. 68–73.