## Применеие аутсорсинга в органах исполнительной власти

**2017**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Аутсорсинг: его функции, преимущества, недостатки и границы применения

.1 Основные подходы к пониманию аутсорсинга

.2 Эффективность и выживание как основные критерии оценки аутсорсинга

.3 Государственные организации и их специфика в контексте возможностей применения аутсорсинга

Глава 2. Возможности применения аутсорсинга в публичном управлении в России

.1 Границы и практики применения принципов аутсорсинга на государственной службе

.2 Регулирование аутсорсинга в законодательных актах Российской Федерации

.3 Практика применения аутсорсинга на примере исполнительных органов власти Российской Федерации

Заключение

Библиографический список

Приложение

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность**

Развитие такой практики как аутсорсинг связано с концепцией разделения труда. Ни одна организация не обладает всем спектром ресурсов, способным привести ее к максимальной эффективности, таким образом, путем заимствования некоторых ресурсов со стороны, можно увеличить свой потенциал и привлечь новые идеи для функционирования. Сущность аутсорсинга заключается в передаче некоторых функций организации на выполнение в другую структуру. Что значит, привлекаются внешние работники для выполнения некоторых задач, которые относятся, преимущественно, к неосновным функциям организации. Данный процесс помогает оптимизировать и снять лишние обязанности с организации, понизить затраты, повысить эффективность функционирования, сфокусировать свою деятельность на основном производстве и более гибко реагировать на изменения внешней среды.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

В коммерческих организациях аутсорсинг оказывает благоприятное влияние на функционирование и повышает эффективность. Данное утверждение позволяет сделать вывод о его положительном воздействии и пользе применения. Все чаще организации отдают непрофильные функции на внешнее исполнение. Таким образом, государственным организациям стоит обратить внимание на такой инструмент, попробовать применить его для своего типа организации. Он может оказать так же положительный эффект и снять некоторое бремя избыточных функций. Государственные организации подпадают под влияние изменений внешней среды, что подталкивает их к переменам в управлении. Но, в связи с особенностями государственных организаций, применение аутсорсинга может быть сильно ограничено. Одним из ограничений является законодательная база, которая не прописывает термина «аутсорсинг» и не регламентирует его деятельность в широких масштабах. Вследствие актуальности рассмотрения технологии, данная работа направлена на выявление границ применения аутсорсинга в государственных организациях.

**Степень разработанности проблемы**

Теория аутсорсинга была разработана у многих авторов. С.О. Календжян и его теория делегирования полномочий, где он довольно подробно рассматривает происхождение аутсорсинга, его преимущества и принципы применения путем вывода функции за пределы организации. Д.В. Черемесин рассматривает аутсорсинг со стороны новейшей модели хозяйствования, которая открывает новые возможности для организации в ее развитии. И.А. Мезинова рассматривает аутсорсинг как способ повышения конкурентоспособности, она предлагает опираться на качественные практики управления зарубежных стран и перенимать их успешный опыт с целью повышения собственной эффективности. А.М Анохин также уделяет большое внимание рассмотрению новых технологий управления, в том числе и аутсорсингу, который он описывает как одну из довольно эффективных. Он определяет это тем, что тесное взаимодействие со сторонними организациями способно оказать положительное влияние на рост успеха организации.

Значение эффективности для организации исследуется в работах М. Вебера, Ф. Тейлора, Г. Файоля, Р. Лайкерта и другими авторами. В их теориях дается характеристика эффективности и того, что на нее влияет. А Ч. Барнард и К. Вейк не только исследовали эффективность, но и разграничили ее с понятием выживания для организации.

Помимо вышесказанных теорий, некоторые авторы не только рассматривают аутсорсинг с разных его сторон, но и разрабатывают способы его внедрения в управленческие структуры. Исследования И.Д. Котлярова опираются на недостатки разработанности передачи полномочий на государственной службе в Российской Федерации, в связи с чем, он предлагает свою систему Шестоперов определений ключевых понятий функций аутсорсинга. А.М. посвятил большое количество своих работ рассмотрению аутсорсинга. Он глубоко изучает данный вопрос, в особенности его применение в государственных организациях. С рассмотрением его преимуществ, недостатков и ограничений в использовании, автор дает свои рекомендации по применению, кроме того, выявляет пять тенденций его развития в Российских реалиях.

В исследованиях рассматриваются понятие аутсорсинга и его особенности и, в меньшей степени, практика его применения в государственных организациях, чья специфика затрудняет его внедрение в структуру управления.

**Объект.** Применение аутсорсинга в государственных организациях.

**Предмет**. Ограничения применения аутсорсинга в государственных организациях.

**Цель**: выявить ограничения применения аутсорсинга в государственных организациях. В соответствии с поставленной целью в работе решаются нижеперечисленные задачи:

**Задачи:**

. Проанализировать подходы к пониманию аутсорсинга;

. Рассмотреть теории эффективности и выживания организации как факторы, на которые оказывает влияние аутсорсинг;

. Выявить преимущества и риски применения аутсорсинга в организациях;

. Проанализировать понятие «государственная организация» и специфику данного типа организаций;

. Определить степень проработанности аутсорсинга в законодательных актах;

. Исследовать ограничения применения аутсорсинга в государственных организациях Российской Федерации.

**Гипотеза:** Разработанность нормативно - правовой базы по аутсорсингу крайне недостаточна для его регламентированного применения в Российских государственных организациях.

**Методы сбора первичной социальной информации:**

 экспертный опрос;

 анализ документов: Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, 44 Федеральный закон и его предшествующая версия (94-ФЗ).

**Теоретико - методологическая база.**

В своем исследовании я опиралась на определение аутсорсинга, приведенное А.М. Шестоперовым. Также он раскрывает особенности государственных организаций и сложности введения новых технологий управления в их структуру. Сравнение государственных организаций с частными основывается на исследованиях Х.Дж. Рэйни. Определение избыточных функций берется из исследования А. В. Шарова. Описание обоснований передачи полномочий в сторонние организации опирается на исследования И.Д. Котлярова, он же отмечает слабую проработанность этого вопроса в нормативно-правовой базе. Из работ Б.А. Аникина, А.М. Анохина и Д.В. Черемесина выделяются преимущества применения аутсорсинга.

**ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ: ЕГО ФУНКЦИИ, ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ И ГРАНИЦЫ ПРИМЕНЕНИЯ**

**.1 Основные подходы к пониманию аутсорсинга**

В начале 20 века появились предпосылки появления такой технологии менеджмента, как аутсорсинг. В первую очередь организации столкнулись с проблемой нехватки квалифицированных работников, которые могли бы повысить производительность и дать толчок к развитию. Кроме того, на мировой арене все больше развивается конкуренция, которую необходимо поддерживать для эффективного функционирования. Способ ее поддерживать - обращаться к новым методам и технологиям управления.

Глобализация оказывает сильнейшее воздействие на экономическую структуру и, соответственно, на рынок труда. Опора на западные практики, внедрение международных стандартов труда и миграция рабочей силы привели к развитию и популяризации аутсорсинга на Российском рынке. В конце 90-х годов он начал внедряться в бизнес структуры, а далее получил распространение и в государственном секторе.

Наибольшая эффективность организации достигается путем концентрации на основных процессах, отдаче максимального количества ресурсов на выполнении главных задач и привлечении самых квалифицированных кадров. Но каждая организация сталкивается с потребностью в выполнении неосновных функций, например, оказание юридических услуг, консультационных услуг, интеллектуальная деятельность или уборка помещений. Для выполнения таких функций может оказаться затратным зачисление в штат специализированного сотрудника, но вопрос реализации функции остается необходимым для решения. Таким образом, и появилась идея внедрения аутсорсинга, который помогает понизить издержки путем привлечения такого сотрудника со стороны без зачисления его в штат на долгосрочную основу.

Термин аутсорсинг буквально означает использование внешних ресурсов организации, но у авторов трактуется он по-разному, также его значение зависит от науки, в которой употребляется. Например, в современном менеджменте аутсорсинг определяют как выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и прочих) или бизнес - процессов (организационных, финансово - экономических, производственно - технологических, маркетинговых) внешней организации, располагающей необходимыми для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения. Общая концепция для многих авторов - передача полномочий внешнему источнику, но каждый делает акцент на определенных преимуществах и видит свою картину развития организации путем внедрения данной технологии в ее принципы управления.

С.О. Календжян в своей работе рассматривает аутсорсинг через понятие делегирования полномочий, что обозначает четко структурированную программу передачи полномочий сотрудникам, но уже не внутри организации, а за ее пределами. Автор подчеркивает, что применение данного способа положительно влияет на выживание и дает преимущества деятельности организации в конкурентной среде. При соблюдении структуры можно добиться высоких результатов путем передачи дополнительных обязанностей сотрудникам и освобождения руководящих должностей от малозначительных работ, что поможет уделять больше времени развитию и поиску новых решений. Позиция автора такова, что человеческий ресурс крайне ценен в организации, а доверие подчиненным - главный двигатель ее развития. Из его теории делегирования полномочий внутри организации происходит идея делегирования вовне, которая подразумевает под собой идею аутсорсинга.

Д.В. Черемесин рассматривает аутсорсинг как новейшую модель хозяйствования, которая основывается на построении новых договорных отношений на выполнение собственных малозначительных функций сторонними организациями. Аргументируя свою позицию, автор выделяет преимущества использования таких внешних ресурсов:

 концентрация на основном бизнесе;

 сокращение издержек на количество рабочих мест;

 возможность использования сторонних опытных работников, которые могут быть дорогостоящими при вовлечении их на полную должность;

 возможность использовать чужие знания, более компетентные в выполнении конкретной функции;

 повышение гибкости структуры организации;

 увеличение доходов компании путем снижения издержек на неосновные бизнес - процессы;

 возможность развития и привлечения новых технологий за счет сторонней организации.

Таким образом, концентрируется внимание на выгоде применения аутсорсинга. Путем его внедрения возможно понизить затраты на приобретение сотрудников и все издержки, связанные с их содержанием и отделом, который поддерживал бы данную функцию. Кроме того, сторонние сотрудники могут привнести большую пользу, так как оснащены соответствующими под выполнение функции навыками, и их навыки снижают издержки на обучение и развитие внутреннего персонала, так как сторонние сотрудники всегда профессионалы и компания, которая предоставляет аутсорсинговую услугу, несет за них ответственность и гарантирует их высокую степень знаний.

И.А. Мезинова рассматривает аутсорсинг как отличный способ повышения конкурентоспособности Российских организаций за счет использования опыта иностранных компаний. Главная цель предприятий - извлечение прибыли, для чего необходимо развитие с повышением эффективности. Достигнуть ее можно путем оптимизации деятельности. Фокусирование деятельности на определенном сегменте рынка способствует повышению его конкурентоспособности и качественному выполнению основной функции, а попытка реализоваться сразу во многих сферах может повлечь некачественную работу и, соответственно, маленький спрос на данный продукт на рынке. Аутсорсинг способствует уходу от избыточных функций и их передачу в специализированные агентства.

А.М. Анохин рассматривает аутсорсинг как технологию сотрудничества с целью приобретения полезного опыта. Отношения между организацией - заказчиком и субподрядчиком (кто осуществляет заказ) основываются на взаимной передаче накопленных знаний и навыков и являются ключевым фактором взаимодействия. Путем общей работы возникает эффект появления кластера, что дает одновременно развитие кооперации и конкуренции, положительно влияет на эффективность деятельности. В данной теории аутсорсинг определяется как новейшая технология, которая способна развивать организацию за счет своих конкурентных преимуществ и путем заимствования положительного опыта сторонних организаций, которые специализируются уже на иных функциях и помогают в их реализации.

Аутсорсинг - не только многогранное значение, которое помогает совершенствовать организации путем повышения эффективности, но и метод, который может выступать в различной форме и объеме. По объекту передачи в стороннюю организацию он подразделяется таким образом:

 функциональный аутсорсинг - делегирование внешней организации управленческих функций;

 операционный аутсорсинг - делегирование внешней организации производственных функций;

 ресурсный аутсорсинг - передача внутренних ресурсов с целью приобретения внешних.

Принимая решение о передаче определенных обязательств, организация сталкивается с вопросом: насколько она готова доверить выполнение внешнему ресурсу. В данном случае образовалось множество разновидностей отношений (отличных по объему полномочий) между заказчиком и исполнителем:

 максимальный аутсорсинг - полная передача обязанностей поставщику услуги;

 выборочный аутсорсинг - организация выбирает, какие полномочия передать поставщику услуги;

 совместный аутсорсинг - партнерство сторон при выполнении договора передачи полномочий;

 другие виды, которые вытекают из данных отношений, например, совместное создание заказчиком и исполнителем третьей стороны.

Как отмечалось ранее, на аутсорсинг отдаются малозначительные для организации функции (функциональный аутсорсинг), следовательно, компании - аутсорсеры можно разделить по видам деятельности. Наиболее востребованные направления: информационные технологии, юридические услуги, логистика, банковское дело, управление человеческими ресурсами, корпоративное обучение и научная деятельность. Но кроме передачи функций не менее востребованным оказывается ресурсный аутсорсинг материальных или нематериальных средств.

Организации показывают наилучший результат деятельности, когда сосредотачиваются на своей основной функции. Таким образом, не приходится выделять время и ресурсы на избыточные, которые могут только тормозить развитие. Отказ от них, а точнее передача на аутсорсинг, решает сразу две проблемы, более того позволяя увеличить эффективность организации.

Во-первых, при передаче в стороннюю фирму, например, какого-то отдела, появляется возможность экономии ресурсов, так как формирование целого такого отдела может повлечь за собой большие затраты. Организация - аутсорсер предоставляет работников, которые базируются в ее фирме. Оплата их деятельности производится только по факту выполненной работы, так можно сразу проследить отказ от оплаты рабочего места сотрудника и его содержания.

Во-вторых, при передаче неосновной функции можно получить ее выполнение на более высоком уровне, нежели ей бы занимались внутренние работники. Внешние ресурсы могут обладать более высоким знанием, при найме внешних кадров выбираются специализированные фирмы, где есть опыт работы в эффективном выполнении деятельности. Данные два критерия объясняют преимущества передачи функций на аутсорсинг.

Кроме процессов, могут передаваться и объекты движимого и недвижимого имущества. Таковым может являться, например, помещение. Организации вправе иметь в собственности пригодное для работы здание, но не использовать его в виду каких-либо обстоятельств. Так оно будет без дела находиться на балансе компании, возможно даже приносить убытки, но в такой ситуации можно увеличить свою прибыль путем передачи его в аренду другой организации, заключив договор возмездного оказания услуг. Такой подход может быть реализован путем привлечения аутсорсинга.

Существует немало видов аутсорсинга, которые непосредственно отвечают за передачу определенной функции:

) ИТ - аутсорсинг. К нему относится передача информационных процессов в стороннюю организацию. В настоящее время является достаточно востребованным, так как внешние ресурсы оснащены высококвалифицированными специалистами, а перед организациями возникает трудность найти специализированного сотрудника в штаб на постоянную основу.

) Аутсорсинг бизнес - процессов. Подразумевает передачу технологических процессов: бухгалтерия, аудит, маркетинг, трудовые и прочие процессы, которые связанны с обслуживанием. Рост применения данного вида характеризуется глобализацией, которая подтолкнула к передаче таковых функций. По результатам исследований, множество компаний довольны качеством оказания данных услуг компаниями - аутсорсерами.

) Аутсорсинг трудовых ресурсов. Понимается сразу несколько ответвлений: обращение в компанию, которая займется подбором кадров в вашу организацию и наем сотрудников, отвечающих за безопасность.

) Управление мощностями. Передача недвижимого имущества внешней организации. Так государственные организации получают право передать в пользование по договору свое здание, например, какой-либо частной компании.

Передача второстепенных функций с большой вероятностью хорошо отразится на функционировании организации, поможет повысить конкурентоспособность и эффективность. По принципам аутсорсинга своими силами достигается высокий уровень выполнения основной функции, а усилиями сторонних организаций осуществляется качественное выполнение избыточных функций.

После рассмотрения теорий об аутсорсинге и его особенностей, можно отметить, что его применение привносит в организацию много изменений. Аутсорсинг появился в связи с тем, что современный менеджмент нуждался в такой технологии, и, в скором времени, оказался оправданным и востребованным по всему миру. Многие организации находят большую выгоду для себя, после внедрения его в свою структуру управления. Многими авторами были выявлены преимущества применения аутсорсинга и, обобщая все их выводы, можно остановиться на таковых:

) Концентрация на основном виде деятельности - главный плюс, так как выводит организацию на конкурентоспособный рынок и позволяет не отвлекать свое внимание на малозначительные функции.

) Экономия средств. Организациям не приходится тратить свои ресурсы на поддержание рабочих мест персонала, они платят непосредственно за оказание услуги, исключая все сторонние потери.

) Эффективное выполнение функции. Сторонние организации специализируются на определенных функциях и отвечают за качество выполненной работы.

) Приобретение сторонних навыков. Между организациями, которые заключили договор аутсорсинга, происходит взаимный обмен накопленным опытом, что может привести к развитию во многих сферах.

) Право на пользование более высокими технологиями. Организация может не обладать высокоразвитой ИТ - сферой, но может воспользоваться этой функцией у сторонней организации и повысить свои способности.

) Инновационное развитие. Как и в случае с более высокими технологиями, сторонние организации могут обладать опытом во многих отраслях, в том числе могут являться развитыми в сфере инноваций, что может повлиять на преуспевание в данной сфере и самого заказчика услуги.

) Гибкость. Аутсорсинг позволяет адаптироваться к внешней среде, так как для пользования сотрудниками необходим только договор, не нужно находить для них рабочие места и прочее. Таким образом, можно выполнять основную деятельность, а при любых изменениях обращаться к сторонним организациям.

) Оптимизация. Зачастую компания обнаруживает переизбыток персонала или функций, от которых можно отказаться без потерь. Аутсорсинг является одним из методов оптимизации организаций.

) Надежность выполнения обязательств. Крайне важным является выбор компании - аутсорсера, его репутация и качество работы. Путем заключения договора регламентируются все нюансы работы, санкции за не оказание услуги и прочие формальные моменты, которые необходимы для надежности отношений.

В добавление к непосредственным преимуществам аутсорсинга, в своей работе О. В. Баянова определяет его как одну из технологий управления затратами, которую она называет наиболее важной для управляющего организацией. Технология направлена на экономичность, гибкость и системность. Аутсорсинг понижает затраты на оплату труда работников, что и является одной из его сильных сторон. Данный фактор может не только сократить издержки, но и понизить себестоимость производимого продукта, что приведет к увеличению прибыли.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить высокую степень разработанности вопроса аутсорсинга в теоретической базе. Общий его смысл - передача определенной функции на выполнение в стороннюю организацию. Вследствие глобализации, данный метод внедрился в принципы управления и привлек внимание многих авторов. Передача внутренних функций на внешние выполнение рассматривается с различных сторон, и выделяются различные преимущества. Приводятся подходы, которые рассматривают аутсорсинг как:

 делегирование полномочий, которое способствует понижению функциональной нагрузки с организации;

 абсолютно новая модель хозяйствования с таким преимуществом, как концентрация на основной деятельности;

 возможность повышения конкурентоспособности на рынке;

 приобретение стороннего полезного опыта.

Более того, аутсорсинг может различаться по объему передачи услуг: от минимального до полного. Преимущественно передаче подвергаются избыточные функции, что положительно сказывается на повышении эффективности организации. Это могут быть информационные, управленческие, обеспечивающие функции, а также материальные ресурсы организации.

Преимущества аутсорсинга, которые заключаются в специализации, возможности понижения затрат, повышении качества выполнения неосновных функций, заимствовании стороннего опыта и повышении гибкости внутри организации являются движущими факторами его применения, но нельзя не выделить характеристики, на которые они влияют. Как отмечалось ранее, под влиянием положительных сторон организация развивается и повышает свою эффективность. Но при внедрении аутсорсинга могут возникнуть и некоторые риски, в связи с тем, что эта технология непосредственно будет иметь влияние и на выживание организации в целом. Следовательно, становится важным рассмотрение характеристик организации, на которые он имеет влияние, и выделение негативных сторон делегирования функций.

**1.2 Эффективность и выживание как основные критерии оценки аутсорсинга**

аутсорсинг государственный выживание

Для внедрения аутсорсинга непосредственно в систему управления организации, необходимо рассмотреть возможности его использования в рамках организационной теории. Наиболее важным критерием существования и развития организации является ее эффективность. Для начала нужно разобраться с данным понятием и выявить его связь с поддержанием выживания организации. Эффективность понимается как рациональное использование всех имеющихся ресурсов для наиболее быстрого достижения поставленной цели. Она тесно связана с ее производительностью, то есть максимизацией целей при минимальном использовании ресурсов. Для каждой организации под эффективностью могут пониматься разные факторы: от материальных выгод до, например, престижа. Исходя из данных различий, следует разобрать несколько теорий, которые применимы для всех типов организаций.

Эффективность рассматривается многими авторами, в том числе и М. Вебером, в чьей теории говорится о рационализации коллективной деятельности. Такой подход предполагает предсказуемость действий сотрудников путем соблюдения следующих мер: сотрудник должен являться экспертом в своей сфере и нести ответственность за эффективность выполненной работы, делегирование полномочий сверху, сотрудники несут строгую ответственность перед руководством, наем сотрудников производится по результатам их квалификационных качеств, таким же образом производится и их повышение в должности. Из перечисленных предпосылок эффективности хотелось бы выделить ответственность за проделанную работу и высокую квалификацию в выполняемой функции, что, несомненно, повысит эффективность, но также может стать убыточным, если нанимать специалистов на неосновные функции. Внедрение аутсорсинга с учетом данных критериев эффективности является затруднительным в связи со строгой формализованностью структуры.

Также эффективность организации рассматривается в исследованиях Ф. Тейлора и Г. Файоля, которые являются представителями школы менеджмента. Их теории достаточно схожи: эффективность понимается, как умение организации структурировано и в соответствии с правилами, найти наиболее верное решение. В своих работах Ф. Тейлор отмечает, что наиболее важными факторами эффективности являются: концентрация на основных функциях организации, максимальный уровень производительности при минимальном уровне расходов, рациональное использование потенциала. В то время как Г. Файоль концентрирует свое внимание на строгом разделении труда: отношения начальник-подчиненный, соблюдение правил, ответственность и развитый уровень культуры. В такой теории аутсорсинг, при регламентированном его введении, мог бы повысить эффективность и не навредить структуре организации.

Исследования Р. Лайкерта помогли ему вывести признаки эффективной организации, которые побуждают руководителя направлять свои усилия на создание высокопроизводительной группы работников, которые нацелены на достижение результата. Но также в исследованиях выделяются неэффективные критерии, например, когда руководитель разделяет работу на легкие части, далее продумывает путь выполнения каждой работы, нанимает под каждую работу сотрудника, обучает, контролирует и денежно поощряет. Данные действия приводят к слишком сильной ответственности руководителя, что отрицательно сказывается на эффективности всей организации в целом. Кроме того они говорят о появлении чрезмерного количества издержек на персонал, его контроль и прочее с этим связанное. Именно такие неэффективные стороны аутсорсинг предлагает сглаживать или вовсе устранять. Выдвинутая им теория ориентируется на сотрудников организации. Говорится, что наиболее важный ресурс в организации - человеческий. Для его поддержания и развития необходимо поддерживать сотрудников, выработать стратегию группового принятия решений и ориентироваться на достижении высокопроизводительных целей. Не менее важно учитывать изменения внешней среды, так как они имеют прямое влияние на функционирование организации и непосредственно на руководителей. Изменения побуждают к разработке новых принципов деятельности, которые можно реализовывать путем использования всего потенциала человеческих ресурсов организации.

Еще одна теория эффективности была разработана Г. Минцбергом, в ней говорится о том, что всем организациям необходимо сотрудничать и координировать свои действия друг с другом. Такими действиями должны быть: стандартизация управленческих процессов, взаимное регулирование и прямое управление. Нельзя не отметить, что этот подход схож с принципами аутсорсинга, который основывается на кооперации и выносит из нее максимальные преимущества для обеих сторон.

Наиболее поздние теории Ч. Барнарда, А. Слоана, Р. Тоунсенда, Т. Петерса и Р. Уотермана ориентируются на современные потребности: высокий уровень информированности, кооперация, доверие своим сотрудникам и децентрализация. Современные теории все больше имеют схожестей с современными методами, к которым и относится передача полномочий на выполнение в стороннюю организацию.

В соответствии с данными критериями, эффективная организация - это та организация, которая максимизирует свою прибыль путем внедрения новых методов управления, ведет учет интересов заинтересованных лиц (в особенности клиентов) и придерживается уровня лидерских позиций руководства.

Проанализировав несколько теорий разного времени, которые представлены выше, можно выделить следующие критерии эффективности организации:

. Адаптация. Внешняя среда - фактор, который непосредственно влияет

. на организацию. Необходимо приспосабливаться к ее изменениям, принимать их и правильно реагировать. В рыночной экономике организациям необходимо изменяться и трансформироваться для дальнейшего развития. Данный критерий регулируется путем коммуникации, исследования рынка и передачи информации.

. Производительность. Получение прибыли, то есть непосредственно окупаемость организации. Невозможно эффективное функционирование с минусовым балансом.

. Специализация. Концентрация организации на главных функциях для наиболее эффективного их выполнения. Выбор приоритетных функций и менее значительных.

. Развитие. Учитываются необходимые изменения, которые не должны ставить под угрозу выживание организации в долгосрочной перспективе.

. Централизация/децентрализация. Подходящее типу организации разделение труда. Но в настоящее время идет все большая тенденция к применению практик управления, которые направлены на реализацию принципов доверия сотрудникам, передачи им полномочий, взаимодействию «снизу - вверх».

Перечисленные критерии напрямую связаны с принципами аутсорсинга и соотносятся с его преимуществами. Его внедрение позволит положительно повлиять на комфортную адаптацию, повышение производительности, специализацию на основной функции, быстрое развитие и разделение труда, что повышает эффективность и делает организацию более успешной.

В начале параграфа был поставлен вопрос не только про достижение эффективности, но и про ее влияние и взаимосвязь с выживанием. Так что же такое выживание? Можно рассмотреть его с двух аспектов: как конечная цель организации и как поддержание перспектив развития в долгосрочной перспективе. Из этого вытекает, что важной составляющей функционирования организации является выпуск продукции и удовлетворение потребительского спроса, то есть соответствие миссии, что уже можно назвать выживанием. Но нельзя учитывать только внутреннее функционирование, как упоминалось ранее, внешняя среда оказывает сильное влияние на деятельность организации и может поставить под угрозу ее работу. Следовательно, поддержание координации, кооперации, высокой информированности будет способствовать адаптации, что поможет поддерживать баланс между организацией и внешним миром.

Вопрос выживания рассматривается в школе социальных систем ее основоположником Ч. Барнардом. Он также отмечает, что оно зависит от внутреннего и внешнего равновесия, что данное поддержание - основной критерий. Кроме того, он отмечает, что выживание может служить основной оценкой определения эффективности организации. Такая взаимосвязь направлена на то, что повышение выживания будет влиять на организационное развитие.

К. Вейк рассматривает соотношение эффективности и выживания в том ключе, что эффективность - понятие, которое раскрывается в долгосрочной перспективе организации, в том, как она будет функционировать в будущем. А выживание - критерий, который описывает нынешнюю ситуацию, как организация справляется с текущими задачами и достигает краткосрочных целей.

Но, что же важнее с точки зрения организационной теории: выживание или эффективность? Точного ответа на данный вопрос дать нельзя, есть теории, в которых эффективность подразумевается как одна из составляющих выживания организации, а в некоторых наоборот. Тем не менее, эффективность и выживание - те критерии, которые в большей степени влияют на аутсорсинг, что связано с его характеристиками. При обращении в стороннюю организацию важно поддерживать выживание, адаптироваться к внешней среде и повышать эффективность путем получения стороннего опыта. Повышая эффективность можно повысить и выживание, избавляясь от избыточных функций, организация получает доступ к новым ресурсам и экономит собственные, что оказывает положительный эффект на все аспекты ее жизнедеятельности. Рассмотрев понятия выживания и независимости можно отметить, что именно эти характеристики могут быть подвержены риску от внедрения принципов аутсорсинга в наибольшей степени.

Самый важный риск для организации - потеря контроля над управлением процессами, что возможно при чрезмерном доверии компании - аутсорсеру ключевых функций. Также необходимо заметить вероятность руководителей потерять контроль над управлением, слишком сильно отдалиться от переданной функции и пропустить происходящие изменения в деятельности.

Необходимо тщательно подходить к выбору исполнителя услуги, проверять его лояльность на рынке. Рыночная экономика развивает высокий уровень конкуренции, организации добиваются превосходства любыми путями, следовательно, нельзя допустить утечки информации через внешнего исполнителя услуги. Вопрос доверия также затрагивает и некачественное выполнение услуги, что повлечет наоборот только большие издержки на восстановление.

Прибегая к помощи внешних источников, компания может потерять свою независимость. Данный риск связан непосредственно с потерей контроля над осуществлением деятельности компании - аутсорсера. Необходимо следить за развитием деятельности в организации и получать отчет о проделанной работе.

Исполнитель услуги (компания - аутсорсер) может оказаться недобропорядочным и действовать исключительно в своих интересах. В такой ситуации вероятна возможность появления такого риска как злоупотребление исполнителем своих полномочий, что нанесет непосредственный вред заказчику и, возможно, его репутации. Для предотвращения подобных ситуаций следует тщательно продумывать договор и прописывать в нем все тонкости взаимодействия.

При рассмотрении аутсорсинга как новой формы трудовых отношений, возникает риск, связанный с работниками организации, их скептическое отношение к новому методу. При внедрении нового механизма в организацию, приходится отказываться от персонала, который выполнял данную функцию ранее, что ведет к разобщенности, безопасность персонала ставится под угрозу. Для сглаживания отношения сотрудников необходимо стандартизировать применение аутсорсинга и предоставлять гарантии персоналу.

Кроме того, риском может послужить невыполнение заказа в указанный срок. Организация не может в полной мере доверять исполнителю услуги, их отношения поддерживаются исключительно на договорной основе. Несмотря на то, что исполнитель будет нести ответственность при невыполнении заказа, это может отразиться на работе заказчика. Если работа не будет сделана в срок, организация может потерять доверие со стороны потребителей, а данный риск невозможно возместить материально.

Один из ключевых недостатков внедрения аутсорсинга в России - не разработанность законодательной базы. Что связано с его недавним появлением и слабой изученностью на отечественном рынке. Это напрямую отражается на организациях, которые борются как за безопасность работника, так и за свою независимость, которые могут быть подвержены риску обмана при размытости законодательной базы. Но, в последние годы, в связи с развитием экономики, идет тенденция к расширению понятия и его внедрению в принципы управления российских организаций, что вызывает необходимость во введении регулирования отношений заказчиков и исполнителей услуг передачи полномочий.

Обобщая вышесказанное, эффективность определяется умением организации адаптироваться к условиям внешней среды, специализироваться на основных процессах, получать прибыль, постоянно развиваться и правильно распределять внутренние полномочия. Выживание будем рассматривать как критерий эффективности, который включает в себя поддержание функционирования организации в соответствии с правилами и без резких изменений. Данные критерии подвергаются влиянию в случае воздействия на организацию, путем внедрения новых практик управления. Именно аутсорсинг, в соответствии со своими характеристиками, как передача полномочий в стороннюю организацию, подвергает выживание риску, а эффективность может как повыситься, так и понизиться.

**.3 Государственные организации и их специфика в контексте возможностей применения аутсорсинга**

В предыдущем параграфе были выявлены критерии эффективности: адаптация к условиям внешней и внутренней среды, специализация, получение прибыли, постоянное развитие и делегирование полномочий, но подходят ли они для всех типов организаций? Однозначно, они подходят частным организациям, но так ли легко на них опираться в рамках государственных организаций?

Рассматривая далее организационную теорию, необходимо разграничить организации по типологиям. Можно условно их разграничить на два типа: частный и государственный. Такое разграничение происходит из различия целей и видов деятельности. Аутсорсинг - рыночный инструмент взаимодействия, который впервые был применен в частных организациях, где он показал свои преимущества. Но будет ли также просто его применять и в других организациях? Для этого необходимо разобраться со спецификой государственного сектора и выявить его отличия от частного.

В первую очередь следует дать определение понятию «государственная организация». Термин «государственная организация» не прописывается в законодательных актах, что не позволяет дать его правовой характеристики, но такую организацию можно классифицировать как организацию, учрежденную с целью решения проблем общества, развития государства и увеличения его финансовой составляющей. Также структуру организаций такого типа можно разделить на три части: государственные органы, государственные учреждения и государственные предприятия. Непосредственно под государственными организациями в Российской Федерации понимаются органы государственной власти на всех трех уровнях (федеральный, региональный, муниципальный), судебные органы, автономные предприятия, казенные предприятия, бюджетные предприятия и организации с долей влияния государства более 50%.

Основной функцией любой государственной организации является удовлетворение потребностей населения. Осуществление любой деятельности направлено на граждан, что повышает уровень важности действий, все ключевые процессы осуществляются государством, которому доверяют. Следовательно, качество выполнения функций должно выполняться на высшем уровне с привлечением профессионалов, подтверждающих свои навыки. Для государства крайне важно не потерять доверие населения.

В своих исследованиях Х. Дж. Рэйни ссылается на то, что отличие государственных от частных организаций не так велико, они тесно взаимосвязаны друг с другом. Функции данных организаций почти идентичны и направлены на одинаковый результат деятельности. Вследствие такой схожести возникает вопрос «а в чем тогда различие?», но не все так просто, ведь государственные организации - регулятор отношений на рынке, они имеют большое влияние, силу и власть. Без регулирования рынок будет функционировать менее эффективно и результативно. Также государство решает проблемы, возникающие на рынке, и оказывает услуги, которые являются слишком дорогостоящими для частных организаций, выполняют социальную функцию для населения.

Критерий, который разграничивает частные и государственные организации кроется в самом их названии. Значение частных - получение личной выгоды, а государственных - общественной, из этого и появляется вектор направления деятельности каждой. Данное отличие показывает, какие цели преследуют организации.

Разграничение государственных и частных организаций лучше всего просмотреть по их характеристикам. Проанализировав работы И.Д. Котлярова, В.И. Шерняева, А.М Шестоперова, Н.Д. Шимширта и Х.ДЖ. Рэйни можно выявить отличительные характеристики государственных организаций. Наиболее значимое различие и то, что выделяет государственные организации как наиболее важные - властные полномочия. Данный критерий наделяет все государственные структуры властью и ставит над частными, но, естественно, все действия регулируются в нормативно - правовых актах, в соответствии с которыми и действуют организации. Б. Боузмен разграничивает степень «публичности» двух видов организаций. Под данным термином он подразумевает две характеристики, которые соотносятся в данной степени: государственные организации - значительные властные полномочия, но слабая экономическая власть; частные - незначительные властные полномочия, но сильная экономическая власть.

Из наделения властными полномочиями вытекает и такой критерий, как высокая ответственность за принятые решения и выполненные действия. Что в какой-то степени также и ограничивает поле деятельности, работа выполняется еще более регламентировано, чем в частных организациях. Кроме этого, все функции, которые реализует государство, направлены на удовлетворение потребностей населения, что обязывает к качественному выполнению и обязательному контролю деятельности. Из такой высокой ответственности и появляется еще одна отличительная характеристика - тайна информации, что покрывает ту информацию, раскрытие которой может неблагоприятно повлиять на положение страны в целом. Таким образом, государственные органы разрабатывают систему защиты такой информации и строго ее контролируют в соответствии с законом № 5485-1 «О государственной тайне».

Государственные организации подвержены большему вниманию со стороны потребителей услуг, как ранее упоминалось, это связано с непосредственной реализацией продукта для населения, которое ждет высокого качества исполнения услуг. Многие государственные организации являются выборными, что требует большой поддержки со стороны потребителей для положительной отдачи. Отсюда вытекает сложность в удовлетворении результатов, большое количество задач, так можно выделить и еще один критерий - высокая степень неопределенности.

Различия государственных организаций от частных кроются внутри организаций. Можно отметить, что государственные организации являются менее гибкими в плане принятия решений, также более бюрократизированы и сложны по своей системе. Для организации очень важно быстро реагировать на изменения, но не все они способны на это. Государственные организации не склонны ориентироваться на нижестоящие звенья работников и делегировать им полномочия, несмотря на то, что в последние годы все больше и больше к этому идет тенденция, и она оправдывает свою эффективность.

Также выделяются различия в структуре финансирования. Из этого следует отметить, что частные организации преследуют главную цель - получение прибыли от потребителей, а государственные организации первостепенно ставят целью удовлетворение населения в соответствии с имеющимися финансовыми ресурсами. Кроме того есть различие по форме собственности и финансированию. Государственные организации финансируются полностью из собственного бюджета, который формируется, составляется и распределяется согласно законодательству. В свою очередь частные организации привлекают помимо своих средств также и государственные.

Опираясь на отличительные особенности государственных организаций, которые вызывают трудность внедрения аутсорсинга, некоторые авторы разрабатывают теории, по которым его применение стало бы более доступным и открытым. В исследованиях И.Д. Котлярова поднимается проблема неточности ключевых показателей для применения аутсорсинга на государственной службе. Это связано с путаницей в определениях «государственная функция», «государственная услуга» и «общественное благо». Все они взаимосвязаны между собой, но в нормативно - правовых актах нет единого их определения, что говорит о слабой разработанности в нормативно-правовых актах системы внедрения аутсорсинга. Таким образом, затруднительно понимание того, какие функции можно подвергать передаче и можно ли их отдавать на реализацию в частные организации. Для устранения неясности автор предлагает ввести два определения: «государственный сервис» - общественное благо, которое государство предоставляет гражданам в качестве выполнения своей основной деятельности (функции); «государственный сервисный продукт» - индивидуализированный продукт (персонализированный государственный сервис), который производится государством для юридических и физических лиц в соответствии с их заявками. В соответствии с данными определениями под государственной услугой стоит понимать подтвержденную документально реализацию государственного сервиса или государственного сервисного продукта.

Кроме того, автор утверждает, что на неразвитость такой технологии как аутсорсинг влияет специфика российского менталитета, который скептически относится к передаче властных полномочий частным структурам, боязнь потерять власть и подвергнуть огласке секретные материалы. Следовательно, основные функции не могут подвергаться передаче, но без сильных рисков можно подвергнуть передаче ресурсные и контактные обязанности. Они, в свою очередь, даже рекомендованы к аутсорсингу, что может помочь снизить издержки на их осуществление и повысить качество предоставления услуг.

В своих работах А.М. Шестоперов поддерживает других авторов в позиции, что с наименьшими рисками передаваться на реализацию в сторонние организации могут только второстепенные функции. В зарубежных странах, а в особенности в частном секторе, аутсорсинг развивается стремительными шагами, в качестве повышения эффективности российские государственные органы перенимают утвердившие себя технологии и реализуются пятью тенденциями, которые выделил автор:

. Развитие государственных закупок. Благодаря появлению аутсорсинга данная сфера расширяется и открывает новые возможности для участия в контрактных системах частных организаций. Таким образом, государство выступает регулятором ресурсов и координирует их более эффективное осуществление другими организациями (кроме того, частный сектор является источником инноваций).

. Корректировка исполнительных обязанностей государственных организаций. Государственные структуры переполнены различными функциями, что негативно сказывается на реализации функций. Путем внедрения административных реформ происходит реструктуризация системы с целью регламентации деятельности и перехода на аутсорсинг. Данная технология позволяет снять нагрузку с государства и изменить характер деятельности органов в лучшую сторону.

. Сотрудничество. Тенденция к заключению долгосрочных партнерских отношений, уход от прежних краткосрочных контрактов. Длительные отношения начинают вызывать больше доверия и доказывают свою эффективность.

. Корректировка в структуре государственных заказов. Появляется структурирование осуществления закупок, в договорах первостепенным становится экономическая составляющая и обязательства к выполнению. Таким образом, происходит регламентация отношений и их закрепление, что снижает риски для обеих сторон и помогает развитию аутсорсинга.

. Разработка границ регулирования контрактной системы. Данная тенденция рассматривает появление определенных систем, которые осуществляют оценку целесообразности применения аутсорсинга, мониторинг выполнения услуг и контроль их качества.

Вышеперечисленные пункты, выявленные автором, опираются на то, что аутсорсинг - метод, который направлен на повышение эффективности организаций, повышение конкурентоспособности и адаптации к изменчивой внешней среде, и показывают, что для государственных органов не менее важно использовать инструменты частного сектора с целью достижения наиболее качественных результатов деятельности.

Обобщая вышесказанное, глобализация подталкивает организации внедрять новые механизмы управления, одним из которых является аутсорсинг - передача внутренних функций на выполнение в стороннюю организацию. Такая практика позволяет организации отказаться от избыточных функций, сконцентрировать свое внимание на основной деятельности и тем самым развивать свое функционирование. Кроме того, появляется возможность экономии ресурсов, так как пропадает потребность в обслуживании работника, все данные издержки берет на себя исполнитель услуги. Такие преимущества аутсорсинга позволяют повысить организации свою эффективность и результативность, но возникают также и риски, которые, в свою очередь, имеют влияние на выживание в целом. К ним относятся утечка внутренней информации, плохо оказанная услуга, отдаление организации от выполнения функций и нынешней ситуации на производстве, то есть излишняя передача функций вовне.

Преимущества и недостатки аутсорсинга имеют прямое влияние на такие характеристики организации как эффективность и выживание, но для всех ли организаций данный эффект является одинаковым? В чем может быть различие его применения в государственных и частных организациях. В данном исследовании было выбрано рассматривать государственные организации, так как их специфика вызывает больше трудностей и рисков при применении аутсорсинга. Сложности заключаются в высокой степени ответственности перед потребителями, властных полномочиях, тайне информации. В связи с такими рисками рассматриваются возможные пути применения аутсорсинга в государственных организациях, функции, которые могут быть переданы и рассматриваются границы, при которых он может быть внедрен в структуру управления.

**ГЛАВА 2. ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ В РОССИИ**

**.1 Границы и практики применения принципов аутсорсинга на государственной службе**

Аутсорсинг зарекомендовал себя на мировом рынке, активно развивается в частном секторе в России и в последние годы активно внедряется в структуру государственных организаций. Несомненно, основные функции в таких организациях не могут быть переданы сторонним организациям, более того организациям частного сектора. Стоит определить, какие функции ограничены в передаче, а какие являются неосновными.

Как было выявлено, государственные организации наделяются властными полномочиями, соответственно определяется ряд функций, которые четко закреплены за ними и не могут осуществляться каким-либо другим органам. К ним относятся: разработка и принятие нормативно-правовых актов, контроль и надзор, управление государственным имуществом и оказание государственных услуг. Остальные функции могут быть подвергнуты оптимизации с целью повышения эффективности деятельности и без угрозы функционирования.

Избыточными являются те функции, которые не соответствуют целям и задачам направления политики в рамках деятельности организации, осуществляются не оптимальными методами и не являются легитимными. Можно обобщить, что для идентификации избыточной функции следует сравнить цели и задачи функции с целями и задачами реализуемой государственной политики. Такие функции являются бременем для государства, следовательно, их следует упразднить или передать на другое управление. Одним из методов реализации избыточных функций государства может быть аутсорсинг.

В границах государственных организаций можно передавать функции, которые не включают в себя властные полномочия и могли бы более эффективно осуществляться участниками рынка, например, проведение научно-исследовательских работ, информационные технологии, мониторинг определенной деятельности или ведение реестров.

Внедрение аутсорсинга в государственных организациях осуществляется для экономии бюджетных средств, которые так крайне важно целесообразно использовать и направлять на самые важные аспекты жизни общества. Еще одной задачей повышения эффективности является оптимизация государственных служащих, чье количество крайне велико. Привлечение сторонних сотрудников поможет снять нагрузку без понижения качества оказания услуг. Кроме того, аутсорсинг - рыночный метод, применение которого позволяет государственной службе стать более доступной и открытой для населения. Завершающим плюсом, объединяющим все преимущества, будет являться повышение эффективности, развитие и получение нового опыта от сторонних организаций.

Границы применения аутсорсинга могут быть выявлены из его преимуществ и рисков внедрения, а применительно к государственным организациям также можно сделать ограничение в соответствии с их спецификой и общей эффективностью организаций. Преимущества аутсорсинга тесно пересекаются с критериями эффективности организации. Следовательно, при внедрении аутсорсинга идет положительное влияние на эффективность, ее повышение. Можно отметить следующие взаимосвязи. Специализация на главной функции и децентрализация структуры управления повышаются путем передачи полномочий, что следует из такой характеристики аутсорсинга, как концентрация на основной функции для достижения ее наилучшего исполнения. Повышается производительность организации вследствие того, что появляется возможность использовать внешние ресурсы, которые могут быть более инновационными и качественными, привносящими изменения и новый опыт, а также имеет место экономия ресурсов, так как снижаются издержки на содержание работников, происходит оптимизация. Из-за перечисленных качеств организация повышает и ускоряет свое развитие, что, несомненно, является ее целью для существования.

Наиболее важный аспект ограничения применения аутсорсинга в государственных организациях - риски, которые связаны со спецификой данного типа. Властные полномочия и высокая степень ответственности только усиливают риск потери независимости, становится еще более опасной возможность потери контроля над управлением функцией, а утечка информации при злоупотреблении своих полномочий компанией - исполнителем может повлечь неисправимые последствия. Данные риски крайне велики для государственных организаций, даже слабое их проявление может отрицательно сказаться на выживании. Например, при раскрытии тайны информации пострадает не только данная организация, но также и вся страна, имиджу которой будет нанесен существенный урон, следовательно, глобальность рисков возрастает. Кроме перечисленного выше, в государственных организациях действует четкое подчинение регламенту. Аутсорсинг слабо проработан в нормативно-правовой базе, что не вызывает к нему доверия и не позволяет широко применять его на официальных условиях.

Просмотрев ограничения, можно обратиться к зарубежным практикам применения. Важно отметить, что новый метод наиболее популярен в применении в странах - членах ОЭСР (организация экономического сотрудничества и развития). Внедрение аутсорсинга началось в 1990-е годы и по настоящее время оправдывает свое положительное влияние на государственные органы. Существует некоторая классификация, которая разделяет на три группы функции, которые передаются на осуществление в другие организации:

) Обеспечивающие функции (обслуживание). Данные функции также подлежат передаче в российской практике в соответствии с административной реформой.

) Обеспечивающие функции, которые требуют высокой квалификации сотрудника (бухгалтерия, ИТ, юридические услуги и прочие).

) Ключевые функции. Передача данного вида функций не считается хорошим решением, так как слишком рискованна и может подвергнуть разрушению независимость организации.

Перечисленные в предыдущем параграфе преимущества: снижение издержек, повышение конкуренции и эффективности, приобретение стороннего опыта могут быть недостаточными для применения аутсорсинга, так как данный метод может оказаться также и губительным.

Благоприятным примером применения аутсорсинга может послужить передача информационных технологий частным организациям. Таким путем Австралия внедрила систему онлайн регистрации компаний, что существенно сократило издержки в потреблении данной услуги.

Великобритания передала некоторые свои функции по оказанию социальных услуг частным организациям, которые действуют в пределах законодательства и социальных программ. Такой пример позволил снять нагрузку с государства и повысить эффективность и регулярность оказания услуг.

Становление аутсорсинга в государственных структурах России ассоциируется с «Концепцией административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах», которая заключается в усовершенствовании принципов государственного управления. В ней прописывается, что пора начинать внедрять принципы аутсорсинга на пробной основе на государственной службе, а далее продолжить плотное внедрение в органах исполнительной власти.

Министерством экономического развития Российской Федерации была выпущена система перехода федеральных (что впоследствии затрагивает региональные и местные) органов исполнительной власти на принципы внедрения аутсорсинга. Концепция перехода не исключает высоких рисков, но является необходимостью в современной системе New Public Management для развития и поддержания конкурентоспособности. Самый главный риск заключается в том, что в настоящее время до сих пор не разработана единая методика перехода, более того, государственные органы имеют свою специфику, которая должна была бы учитываться в данном документе. В связи с этим, министерство выделяет основные вопросы, которые должны быть учтены при переходе: выявить, является ли аутсорсинг определенной функции способом экономии бюджетных средств или же это приведет к большим издержкам; есть ли фирмы, которые готовы предоставить данную услугу; выработка четкого договора передачи функции. Важным критерием является передача сторонним организациям только обеспечивающих функций, что опять же связано со спецификой государственных организаций, в настоящее время при передаче иных функций может произойти утечка информации, что является одним из важных рисков для государства.

Главная цель внедрения нового механизма - сокращение числа государственных гражданских служащих. В соответствии с проведенным Минэкономразвитием исследованием, доля работников на обеспечивающих функциях равна 35, 7% на 2011 год, что довольно большое количество, при сокращении которого, велика вероятность большей концентрации на основной функции и повышение эффективности работы. Следовательно, аутсорсинг оправданная технология для применения. Для снижения рисков необходимо осуществлять контроль над его внедрением и эффективностью воздействия на органы исполнительной власти. Более того, можно прибегнуть к примерам зарубежного опыта, например, Соединенные Штаты Америки, применяют аутсорсинг даже в самых рискованных структурах государственной власти и, несмотря на это, получают положительный эффект.

Важно отметить, что аутсорсинг применяется не только в федеральных органах исполнительной власти, но и на региональном уровне. Одним из эффективных примеров может послужить практика его применения в Пермском крае. С целью сокращения издержек в конце 2000-х годов широко стала распространяться передача некоторых функций государственных организаций на осуществление частному сектору. Все функции несли обеспечивающий характер, что снижает риски и позволяет концентрироваться на основном виде деятельности. Таким образом, учебные заведения и больницы пользовались услугами сторонних организаций по осуществлению клининговых услуг, обеспечению питания, информационному обслуживанию и прочие функции. Наиболее успешным оказался опыт использования аутсорсинга в медицинских учреждениях. Передаваемая функция - обеспечение организации транспортным средством - машины скорой помощи. Данная процедура была тщательно продумана и была обусловлена ее актуальность, что повлекло повышение эффективности лечебных учреждений и перенимание другими субъектами данной технологии.

Как отмечалось ранее, в последнее время аутсорсинг становится более популярным, но каким способом он внедряется в структуру управления государственной организации? Первоначальным шагом является анализ собственной деятельности, структуры, цели, задач, стратегий и прочих составляющих, что позволяет определить и разграничить основную деятельность от второстепенных факторов. Данный этап дает понятие, как новый процесс повлияет на работников организации и какие плюсы он принесет для функционирования. Оценка затрат дает точный ответ на вопрос: приведет ли переход на аутсорсинг к снижению издержек или же только повысит их для организации? Это ее первоначальный этап, этап подготовки, но он не единственный, хотя он и наиболее важен.

Для подготовки к переходу необходимо провести также анализ конкурентов и рынка, на котором функционирует организация. Данный этап позволяет понять, кто и как применяет аутсорсинг, эффективен ли он, получается небольшая картина о целесообразности его применения и можно будет проследить, какие функции наиболее часто отдают на аутсорсинг и насколько успешно. Можно выявить, принесет ли данный метод конкурентные преимущества.

После решения выхода на аутсорсинг необходимо выбрать организацию - поставщика. Следовательно, производится анализ подходящих фирм, берется во внимание их успех, цена услуги и прочие критерии, которые неотъемлемы для передаваемой функции. Часто встречается, что одна организация будет иметь наиболее ценных сотрудников, а другая наиболее низкие цены, выбор между данными поставщиками будет осуществляться в соответствии с целью заказчика.

Завершающим предварительным этапом являются переговоры между заказчиком и выбранным исполнителем, обговариваются все наиболее важные стороны заключения договора. Для организаций государственного типа этот этап и завершающий этап - непосредственное заключение договора, наиболее важны в связи с их спецификой и высокой степенью секретности информации. Следовательно, все пункты необходимо тщательно обговорить и прописать, опираясь на специфичность деятельности организации, что поможет снизить риски.

Подводя итог можно отметить, что применение принципов аутсорсинга в государственных организациях возможно, так как для эффективной деятельности следует отказываться от избыточных функций. Но возникают некоторые трудности, которые зависят от больших властных полномочий, тайны информации и других государственных рисков. Границами применения аутсорсинга будут являться особенности государственных организаций, которые запрещают передачу некоторых функций сторонней организации, необходимость тщательного отбора исполнителя услуг в связи с высокой степень ответственности.

В Российских государственных организациях уже началось внедрение аутсорсинга, а также разрабатываются программы по еще более широкому его распространению. Но в настоящее еще один барьер - слабая разработанность применения в законодательных актах, что нужно развивать и исправлять. В следующем параграфе будет рассмотрено нынешнее состояние законодательной базы относительно понятия внедрения аутсорсинга.

**.2 Регулирование аутсорсинга в законодательных актах Российской Федерации**

В нормативно-правовых актах Российской Федерации в настоящее время еще не введено понятие «аутсорсинг», но есть ряд понятий, которые схожи с ним по значению, это, например, определение «заемный труд». Заемный труд - труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющихся работодателем. Как можно увидеть, аутсорсинг - более широкое понятие, которое не просто включает в себя труд работника, а саму передачу услуги в стороннюю организацию или, с обратной стороны, использование ресурсов сторонней организации, что включает в себя не только человеческие ресурсы.

В Трудовом Кодексе Российской Федерации дается определение заемного труда, но также прописывается и запрет на его применение, что вызывает противоречие с прописанными в главе 53.1 правилами заключения договора. Данная путаница возникает вследствие жесткой формулировки, так как в действительности он разрешен, но с определенными ограничениями. Например, прописано, кто может пользоваться услугами заемных работников, регулирование отношений частного агентства и работника.

Возможность применения аутсорсинга возникает в соответствии со статьей 421 Гражданского Кодекса Российской Федерации под названием «Свобода договора». Прописывается, что сотрудничающие стороны вправе заключать как предусмотренные, так и не предусмотренные договоры. В соответствии с этим граждане могут обратиться и к договору о передаче полномочий сторонней организации при обоюдном согласии с прописанными условиями.

Кроме того, глава 39 Гражданского Кодекса Российской Федерации прописывает правила по договору возмездного оказания услуг. Данный вид договора позволяет организациям заключать сделки о передаче функций. Основной принцип заключается в том, что каждая предоставленная в соответствии с договором услуга подлежит ее полной оплате. При заключении договора услуга в обязательном порядке должна быть предоставлена второй стороне, которая, в свою очередь, за подлежащее выполнение обязуется выплатить сумму, установленную в договоре. При отказе предоставления услуги стороной заказчика, он обязуется покрыть уже выполненную часть работы, а со стороны исполнителя отказ повлечет за собой выплату всех понесенных убытков.

Рост популярности аутсорсинга напрямую влияет на расширение законодательной базы, таким образом, новые правила отражаются в недавно вступившем в силу Федеральном Законе № 116 - ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Изменения касаются агентств, которые вправе предоставлять услуги заемных работников, данный список корректируется и прописывается, что вносит изменения в Трудовой Кодекс Российской Федерации. Далее прописываются требования к данным агентствам для осуществления деятельности, например, невозможность применения упрощенной системы налогообложения и определенная сумма начального капитала. В общей сложности вводится более точное определение деятельности «аутсорсинговых» агентств и границы их возможностей.

Сложности возникают и с вопросом налогового ведения при осуществлении передачи полномочий сторонним организациям. В Федеральном законе № 402 - ФЗ «О бухгалтерском учете» прописывается, что заказчик облагается полномочиями на составление и ведение бухгалтерской отчетности. В настоящее время все налоговые обязательства по договору о заемном труде облагаются в соответствии с налогообложением по обычному договору. В Налоговом Кодексе Российской Федерации возникают некоторые трудности с определением оплаты налога на прибыль на аренду персонала, что следует исправить путем внедрения и ограничения понятия заемного труда.

В связи с тем, что правовая база, которая относится к применению аутсорсинга, не разработана в полной мере, в государственных организациях его приравнивают к государственной контракции. По своей сути осуществление государственных закупок - привлечение частных организаций в целях удовлетворения государственных запросов. Так же и аутсорсинг подразумевает передачу какой-либо функции вне государственной организации.

# Вследствие такой схожести, когда только на слуху появилась передача полномочий сторонним организациям, заключение договора осуществлялось в соответствии с Федеральным законом "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" от 21.07.2005 N 94-ФЗ. Следовательно, ранее не выделялось понятие аутсорсинга как самостоятельного процесса, а его осуществление проходило по принципам государственных закупок. Но с появлением концепции Административной реформы появляется и внедрение принципов аутсорсинга, которые разграничивают его с принципами государственных закупок. Но, все еще не разрабатывается определенная законодательная база, по которой аутсорсинг можно было бы осуществлять в государственных организациях, хотя есть определенная статья, по которой его осуществлять могут бизнес организации. Так можно выделить эти две статьи:

# 1. Аутсорсинг - договор возмездного оказания услуг, принципы реализации прописаны в главе 39 «Возмездное оказание услуг» Гражданского кодекса.

2. Государственный заказ - контракт на его осуществление прописывается в статье 34 «Контракт» в Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ (далее - 44-ФЗ).

# Различия статей заключаются в том, что контракт на реализацию государственных закупок проработан в большей степени и в том, на какие типы организаций они распространяются. В статье 44-ФЗ прописаны санкции за неисполнение услуги, право на требование оплаты неустоек, более подробное описание структуры контракта, его составляющие и необходимые условия для выполнения. То есть заключение договора на аутсорсинг в настоящий момент не является эффективным и хорошо регламентированным, в отличие от договора на государственную закупку, что их и различает.

Тем не менее, до сих пор существует мнение, что данные термины идентичны и, что аутсорсинг осуществляется по принципам государственных закупок, так как для передачи функции на аутсорсинг государственной организации необходимо это реализовывать через государственный заказ. Что напрямую связано со специфичностью организаций данного типа. Но институт государственных закупок отдельная отрасль, которая не является инструментом менеджмента, в отличие от передачи некоторых функций в сторонние организации. В приведенной ниже таблице можно просмотреть различия касательно аутсорсинга бизнес - процессов и государственного заказа:

**Таблица 1. Сравнение договора возмездного оказания услуг и государственных закупок**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Аутсорсинг | Государственный заказ |
| Вид договора | Глава 39 ГК РФ | 44-ФЗ |
| Применение | Частный сектор | Государственный сектор |
| Участники | Юридические лица | Физические и юридические лица |
| Гарантия получения прибыли поставщиком | Нет | Оплата осуществления договора |
| Вид товара | Стандартизированный | В соответствии с требованиями заказчика |

Таким образом, можно отметить, что в бизнес - организациях поставщик услуги выбирается и с ним заключается договор по одним принципам, но которые нельзя применить и в государственных организациях, так как для них обязательно проведение метода государственного заказа. Следовательно, следует законодательно отделить аутсорсинг от государственного заказа, либо определить как одну из его разновидностей.

Вопрос разграничения государственных закупок и аутсорсинга ставится не только в России, но существуют действующие примеры в некоторых странах. Например, в Канаде аутсорсинг трактуется как один из видов государственной контракции, когда частные организации выполняют функции государственных. А в Австралии можно отметить, что под аутсорсингом определяются долгосрочные отношения между организациями, а под государственной закупкой - временный договор.

В России стимулом для применения принципов аутсорсинга является Административная реформа, но в ней также не прописываются правила внедрения аутсорсинга. Отмечаются предпосылки к его применению - оптимизация государственных служащих, подходы, по которым может проходить его внедрение. А также прописываются планируемые результаты: исключение избыточных и дублирующих функций, оптимизация организационных структур, передача обеспечивающих полномочий, внедрение информационных технологий, перевод услуг в МФЦ и нормирование труда.

Подводя итог, можно убедиться в очень слабой проработанности вопроса аутсорсинга в России, о чем говорит факт того, что само понятие «аутсорсинг» еще не включено. Но нельзя не отметить возникающий к нему интерес и большую вовлеченность в разработке нормативно - правовых актов в его отношении. Есть небольшая путаница между запретом на осуществление заемного труда и свободой заключения договоров, но она возникает в связи с направленностью на защиту труда работников, которая является основополагающим фактором при составлении законодательных актов. Запрет говорит не о невозможности осуществления, а о возникающих ограничениях при ведении деятельности.

Сложность внедрения аутсорсинга на государственной службе может возникнуть в связи с тем, что нет конкретной его регламентации. Заключения контрактов проводится по 44-ФЗ, хотя в нем нет пункта о такой услуге как «аутсорсинг». Что требует, либо его регламентации по договору возмездного оказания услуг как в частных организациях (что не видится возможным), либо определения его как разновидности государственной закупки.

**2.3 Практика применения аутсорсинга на примере исполнительных органов власти Российской Федерации**

На основе анализа литературы можно утверждать, что аутсорсинг эффективный инструмент, который применяется для оптимизации государственных организаций. Но некоторые ограничения противодействуют его широкому распространению. Специфика государственной службы ограничивает применение аутсорсинга из-за властных полномочий, которые, в свою очередь, выделяются в основную функцию. Также ограничивается перечень функций, которые могут быть подвергнуты аутсорсингу, что связано с тайной информации. Для повышения эффективности можно подвергнуть передаче избыточные функции, для государства они таковы: проведение научно-исследовательских работ, информационные технологии, мониторинг определенной деятельности или ведение реестров. Плюсами применения аутсорсинга для организаций являются: сокращение издержек на персонал, концентрация на основной деятельности и уход от выполнения малозначительных функций. Для осуществления аутсорсинга необходимо заключить договор, где и возникают затруднения в связи с тем, что в законодательстве Российской Федерации не выделено его четкое определение, возникают трудности в понимании, как его регламентировать.

Для подтверждения перечисленных выше выводов было проведено 8 экспертных опросов с сотрудниками, которые представляют три разнотипных государственных организации исполнительной власти Российской Федерации: Министерство экономического развития РФ, Администрация Президента РФ и Центральный Банк РФ. Выбор именно этих организаций обусловлен тем, что в них наиболее ярко выражены властные полномочия и тем, что Административная реформа направлена на организации данного типа.

Практика применения аутсорсинга в Министерстве экономического развития Российской Федерации

Экспертное интервью проводилось среди пяти сотрудников департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции. В связи с тем, что деятельность данного департамента направлена на увеличение сотрудничества государства с частными организациями, сотрудники знакомы с технологией аутсорсинга и применением ее в государственных организациях и непосредственно в Министерстве экономического развития, где его внедрение является приоритетным направлением развития в соответствии с Административной реформой. Было выявлено, что передаются в сторонние организации функции по уборке помещений и по осуществлению поддержки информационных ресурсов.

Обобщая совокупное мнение сотрудников, можно сделать следующие выводы по поводу преимуществ внедрения аутсорсинга. Отмечается, что передача данных функций положительно влияет на организацию в целом: снижение затрат на содержание отделов, функции которых осуществляют сторонние организации, концентрация на основном виде деятельности, наиболее качественное выполнение работы и приобретение сторонних навыков, которыми обладает организация-исполнитель. Несмотря на то, что на сотрудников организации аутсорсинг не оказывает сильного влияния, его польза все равно отражается на эффективности самой организации. Информационная прозрачность в интернет - ресурсах является приоритетным направлением в государстве, следовательно, привлечение на выполнение данной услуги в более широком объеме и лучшими работниками видится с хорошей возможностью получения эффективности.

Не менее важно отметить риски, которые могли возникнуть с введением рыночной технологии в государственные структуры. Сотрудники более склонны предполагать, что никакие особенности государственных организаций не могут быть подвергнуты опасности, в том числе это не повлияет на раскрытие тайной информации, нанесение вреда социальной составляющей и прочее, многие сотрудники даже не задаются данным вопросом. А также, никто не интересуется, по принципам какого нормативно-правового акта осуществляется заключение договора аутсорсинга. Данный вопрос в очередной раз вносит ясность в необходимость введения понятия «аутсорсинг» в законодательные акты.

Что крайне интересно, один из сотрудников высказал отличающееся мнение от всех прочих опрошенных: он приравнял аутсорсинг к государственному заказу. По его мнению, в части государственных закупок именно осуществление заказа на выполнение научно-исследовательских работ в сторонних организациях и осуществление заказа на доработку сайта государственного портала является аутсорсингом. Таким образом, проведение заключения договора осуществляется в соответствии с 44-ФЗ.

Выполнение сторонними организациями приведенных функций уже ближе к деятельности сотрудников, чем уборка помещений, что отмечается сотрудником. Но наиболее важно, что он выделяет такие положительные стороны как более эффективное выполнение работ, так как выполняется она более специализированными структурными подразделениями. Но, тем не менее, это не позволяет снять избыточные функции с работников, хотя позволяет это сделать с организации в целом. А самое важное, что аутсорсинг приводит к снижению трат на выполнение функции.

Рассматривая риски, сотрудник не видит никаких возможностей для потери властных полномочий, контроля над организацией или угрозу тайне информации, но есть большой недостаток - сильная бюрократизированность государственного органа. В связи с чем, по его мнению, и связана сложность заключения контрактов на передачу функций. Приведенная сложность может быть урегулирована введением конкретного законодательного решения по принципам внедрения аутсорсинга в государственных организациях.

Данное мнение ставит под вопрос определение аутсорсинга и его применение в государственных организациях. Крайне важно разработать законодательную базу и четко отделить принципы аутсорсинга от государственных закупок, так как это разные технологии. Или определить аутсорсинг как одну из разновидностей государственных закупок на законодательном уровне.

Подводя итог по Министерству экономического развития, общая картина видится таковой, что аутсорсинг уже начал свое распространение, его охват уже не останавливается на одной функции, но нет четкого определения его регламентированности. Процедура выбора исполнителя функции осуществляется по 44-ФЗ. Но возникает трудность в понимании того, что именно считать аутсорсингом, а что нет. В связи с этим, выделяется необходимость введения такого понятия и его большая разработанность, касательно применения в государственных организациях, где вызывает наибольшую сложность в реализации.

По итогам интервью в Администрации президента удалось выяснить, что аутсорсинг - не новая технология для их организации и уже довольно давно и плотно применяется. Передаче подвергается различного рода интеллектуальный труд: сотрудничество с университетами, проведение социологических опросов и обработка прессы. Данные функции по определению А.В. Шарова являются избыточными для государства.

В данной организации технология аутсорсинга получила высокую оценку в плане пользы своего применения. Выполняется та функция, которую наиболее эффективно, наиболее полно и качественно могут реализовать сторонние организации, когда самостоятельными усилиями организации было бы довольно трудно и затратно собрать такой штаб сотрудников. Если говорить о преимуществах, то можно заметить, как аутсорсинг положительно влияет на саму организацию, помогая понизить затраты, сконцентрироваться на основной функции, а вспомогательные отдать в сторонние организации с повышением качества их исполнения. Он не помогает конкретному сотруднику облегчить работу, но помогает организации улучшить свое функционирование. Осуществление научной деятельности сторонними силами - та функция, которая может положительно повлиять на деятельность любой государственной организации, следовательно, ее передача в данной организации может быть примером и для других. Интеллектуальная помощь от специализированных институтов гарантирует квалифицированное исследование и повышает эффективность выполнения работы. Администрация Президента - влиятельная организация, которая собирает большую информационную базу, для охвата которой требуется помощь сторонних организаций.

Так как передача функций уже не первый год применяется в Администрации и довольно успешно, никаких рисков не возникает. Но нельзя не учитывать специфику государственных организаций, что и отражается на том, какие именно функции передаются, это именно те, которые не дают никакого доступа к управлению, властным полномочиям, тайне информации - избыточные функции. Что касается финансовой составляющий, то каждый год в статье бюджета прописывается статья на применение аутсорсинга (ее точного названия не было указано).

Большой вопрос возникает в правовом регулировании, так как самого термина «аутсорсинг» в законодательстве нет. Специфика государственной службы не позволяет заключать договоры не через государственный контракт, но раздела аутсорсинг не предусмотрено. Хотя, все работники для себя понимают, что такое государственная закупка и как от нее отличить аутсорсинг, в котором они видят передачу полномочий на выполнение сторонней организации. Как итог получается, что технология широко применяется, а законодательно четко не регулируется.

Практика применения аутсорсинга в Центральном Банке Российской Федерации

В данной организации было проведено два экспертных интервью с рядовыми работниками, которые были ознакомлены с такой технологией менеджмента как аутсорсинг. Ограничение заключается в том, что опрашиваемые являются сотрудниками департамента исследований и прогнозирования и, соответственно, не исключается возможность применения аутсорсинга других функций в других частях организации. Выявлено, что в Центральном Банке Российской Федерации применяется передача обеспечивающих функций на осуществление в стороннюю (частную) организацию, а именно проведение уборки помещений. Данная функция является неосновной.

Положительные стороны могут заключаться в снижении издержек на содержание данного блока специалистов в штате, но точной информации нет, так как рядовые специалисты не владеют ей, они только могут предположить ее наличие. Это, что касается организации, а вот непосредственно с самих работников такой вид аутсорсинга не снимает никаких обязанностей и не упрощает их текущую работу, так как никак к ней не относится. Действительно, может повыситься качество оказания услуги, но чистый пол не сможет помочь сотрудникам работать эффективнее. Хотя, если посмотреть на ответы экспертов, они не заявляют об улучшении качества выполнения своих обязанностей клининговым отделом. Следовательно, можно сделать вывод о том, что обеспечивающие функции направлены на повышение эффективности (но не гарантируют ее) деятельности организации, но не ее работников. Нельзя не заметить, что передача именно такой функции относится к оптимизации в государственных организациях, которая является целью Административной реформы.

Риски организации как государственной структуры скорее не будут сильными при передаче обеспечивающих функций, это те функции, на которые не возлагается сильная ответственность. Несомненно, нельзя подвергнуть вопросу тайну информации и потерю властных полномочий при проведении уборки помещений, осуществляющая организация не получает каких-либо властных полномочий при передаче обеспечения чистоты в помещении.

Прозрачность заключения договора аустсорсинга ставится под сомнение. Сотрудники Центрального Банка придерживаются мнения, что заключение такого вида договоров довольно сложно, что препятствует его распространению. Более того, они не ознакомлены с тем, что это за законодательство разграничивает приобретение услуги данным видом деятельности.

В связи с тем, что в данной организации аутсорсинг не распространен широко и, по опросу некоторых сотрудников, мало, кто ознакомлен с его принципами и знает о его существовании, нельзя полностью оценить его потенциал (преимущества и недостатки). Центральный Банк мог бы воспользоваться помощью сторонних организаций в проведении научно - исследовательских работ и информационном обеспечении, так как их передача довольно эффективно оценивается в других организациях исполнительной власти Российской Федерации.

Обобщая применение аутсорсинга в департаменте исследований и прогнозирования, можно отметить, что интерес к нему сильно не проявляется. Одной из ключевых проблем была выявлена слабо разработанная нормативно-правовая база и/или сложность заключения договора передачи внутренних функций внешним источником. Такая функция, как уборка помещений, не может говорить нам о повышении или понижении эффективности всей организации. Но получается, что Центральный Банк Российской Федерации пока не видит возможным применение аутсорсинга в связи с рядом сложностей его применения и рисками для государственных организаций.

По итогам анализа экспертных интервью можно отметить, что аутсорсинг применяется в государственных организациях, не очень широко, но все же его применение набирает обороты. Аутсорсинг - технология, которая способна положительно повлиять на эффективность государственных организаций и, несмотря на их специфичность и особенные характеристики, не подвергнуть риску собственное выживание. Но существует ряд ограничений, которые основаны на специфичности государственных организаций и рисках, которыми могут быть подвергнуты организации после внедрения аутсорсинга. Также, ограничением применения является то, что аутсорсинг еще не регламентирован в законодательстве Российской Федерации, что вызывает трудность с точным его определением, возможностью проведения процедуры его внедрения и доверием к самой технологии. Также, в связи с этим, существует мнение, что государственные закупки и аутсорсинг являются синонимами, что не является действительностью. В настоящее время, положение таково, что он является одной из разновидностей государственной закупки. Так появляется еще и необходимость разграничить две этих разных технологии управления (а именно в нормативно-правовых актах).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для успешного экономического развития необходимо развитие и постоянное совершенствование государственных организаций. Одной из технологий, позволяющей помочь с этим, является аутсорсинг.

Передача полномочий на выполнение в стороннюю организацию рассматривается с различных сторон в работах многих авторов. Так, обширная теоретическая база позволяет раскрыть его характеристики: объем применения, преимущества, риски, особенности. Могут подвергаться передаче различного вида функции, но преимущественно это избыточные: не включающие в себя властные полномочия. Также для выполнения неосновных функций может быть не выгодно нанимать квалифицированный штат сотрудников. Так можно отметить преимуществами технологии: специализация на основном виде деятельности, экономия ресурсов, качественное выполнение переданной функции, возможность заимствования стороннего потенциала/опыта/технологии. Такие преимущества направлены на повышение эффективности организации.

Но, несомненно, помимо преимуществ у каждой технологии могут быть и отрицательные стороны, так, многие исследователи затрагивают и риски применения аутсорсинга в организациях. Самый очевидный риск - некачественное выполнение функции или полное ее невыполнение. Также могут возникнуть проблемы утечки важной информации, когда компания-исполнитель злоупотребляет своими полномочиями, или потеря контроля над внутренней функцией. Данные характеристики могут отрицательно повлиять на выживание организации, которое непосредственно влияет на эффективность и при риске может подвергнуть ее снижению. Понятия выживания и эффективности тесно связаны между собой, полагаясь на исследователей, было сделано ограничение определять выживание как одну из ключевых характеристик эффективности функционирования организации.

В данной работе рассматривались границы применения аутсорсинга в государственных организациях. Таким образом, отмечается, что их специфика может подвергнуть вопросу применение принципов аутсорсинга. Высокая ответственность, властные полномочия, секретность информации, строгость структуры - отличительные характеристики государственных организаций, которые могут быть подвергнуты риску при внедрении аутсорсинга. Чтобы избежать рисков, следует отдавать на выполнение в стороннюю организацию только малозначительные функции и с регламентацией в законодательных актах.

Слабая разработанность нормативно-правовой базы - фактор противодействия применения аутсорсинга в государственных организациях, так как это тот тип организаций, в которых все действия являются регламентированными, а понятия «аутсорсинг» в законодательстве Российской Федерации до сих пор не введено. Выявлено, что он проводится по критериям государственного заказа, но данные процедуры должны быть разграничены, потому что аутсорсинг - отдельная технология менеджмента, которую следует выделять и не смешивать с государственными закупками, ведь в бизнес - структурах он применяется по другому типу договора. Но, в связи со спецификой государственных организаций, является невозможным заключение договора по Гражданскому Кодексу Российской Федерации, он должен заключаться в соответствии с 44-ФЗ. В таком случае следует определить аутсорсинг, как одну из разновидностей государственной закупки и отметить это в законодательной базе. Так как сейчас получается, что передача полномочий в государственных организациях применяется, но точной ее регламентации не прописывается, что является крайней недоработкой.

Передача некоторых функций в стороннюю организацию может положительно повлиять на государственные организации. Избыточные функции - бремя для любой структуры, но если их передать на внешнее исполнение, то можно получить большую выгоду. Организации исполнительной власти применяют аутсорсинг в области закупки интеллектуальной деятельности и информационной обеспеченности. Что позволяет привлечь сторонние знания для собственного функционирования. Но затруднительным остается вопрос того, какой закон регламентирует данную деятельность, почему именно данный вид государственной закупки является аутсорсингом?

Ограничения применения аутсорсинга заключаются в специфичных характеристиках государственных организаций, общих критериях эффективности, а также преимуществах и рисках передачи полномочий в стороннюю организацию. Наиболее значимое ограничение заключается в слабой разработанности законодательной базы, нет отдельного документа, который бы прописывал его определение и возможности применения, особенно для государственных организаций, которые осуществляют его проведение по другому законодательству.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

Нормативные правовые акты

. Гражданский кодекс Российской Федерации.

. Трудовой кодекс Российской Федерации.

. Федеральный закон "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" от 21.07.2005 N 94-ФЗ.

4. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ.

. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ.

6. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 05.05.2014 N 116-ФЗ.

Список использованных источников

. Алексеев А. Н. Влияние глобализации на российский рынок труда // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №. 2 (27).

. Андрианов В. Д. Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления: история и современность. - Wolters Kluwer Russia, 2011.

. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций // М.: Инфра-М, 2003.

. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента // М.: ИНФРА-М, 2009.

. Анохин А. М. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия // М.: РАГС, 2010.

. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №. 1. С. 25-31.

. Баянова О. В. и др. Аутсорсинг Как Современный Метод Управления Затратами На Оплату Труда // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2012. №. 17. С. 117-121.

. Ваксова Е.Е. Аутсорсинг в деятельности федеральных органов исполнительной власти // Министерство экономического развития Российской Федерации, 2012.

. Гудова Е.А. Эффективность с «человеческим лицом»: эволюция понимания эффективности в теории организации // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. №1. С. 231-239.

. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие // М.: Дашков и К, 2013.

. Закалюжная Н. В. Заемный труд и неустойчивая занятость: российский и зарубежный опыт // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2015.

. Кабакова Е.Н. Шпаргалка по теории организации. Изд.: Аллель, 2009.

. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис. докт. экон. наук. М., 2003. 272 с.

. Котляров И. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания // Экономика и экологический менеджмент (электронный журнал). 2010. №. 2. С. 40-53.

. Котляров И. Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. №. 2.

. Котляров И. Д. Нестандартные формы занятости: позитивные, негативные, нейтральные // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2015. №. 4.

. Кузнецова А. С. Этапы перехода предприятия на аутсорсинг // Наука и современность. 2011. №. 9-2.

. Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология и практика: монография/АХ Курбанов, ВА Плотников // Москва: ИНФРА-М, 2013.

. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. №. 3.

. Мезинова И. А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде // Ростов н/Д: Рос. гос. экон. ун-т. 2010.

. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2003.

. Мусин А.И. Аутсорсинг как способ преобразований на предприятии. - Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь) Конференция: Всероссийская заочная научно-практическая конференция с международным участием «Современное социально-гуманитарное знание в России и за рубежом» Пермь, 15-20 октября 2012 г.

. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры // М.: Издательство Юрайт, 2015.

. Попова Е. П. Проблемы критериев организационного развития: выживание или эффективность // Социологические исследования. 2004. №. 9. С. 108-116.

. Рэйни Хэл Дж. Анализ и управление в государственных организациях: Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2004.

. Самсонов М. И., Алтунина Ю. О. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник Московского государственного университета печати. 2015. №. 3.

. Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов // М.: Книжный мир, 2009.

. Смирных Л. И. Аутсорсинг персонала: факторы спроса со стороны предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия экономика и управление. 2008. №. 2.

. Татьянок М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: дис. канд. экон. наук. М., 2008. 165 с.

. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения // М.: ГроссМедиа, 2008.

. Хабриева Т. Я., Ноздрачев А. Ф., Тихомиров Ю. А. Административная реформа: решения и проблемы // Журнал российского права. 2006. №. 2 (110).

. Черемисин Д. В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: дис. на соискание ученой степени к. э. 2005. 158 с.

. Шаров А. В. Об основных элементах административной реформы // Журнал российского права. 2005. №. 4 (100).

. Шерняев В.И. Повышения качества аутсорсинга бюджетных услуг в системе государственного и муниципального заказа: дис. докт. экон. наук. М., 2011. с 169.

. Шестоперов А. М. Аутсорсинг в государственном управлении // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. №. 4. С. 36-61.

. Шестоперов А. М. Аутсорсинг деловых процессов в государственном управлении: дис. канд. экон. наук. М., 2010. с 192.

. Шестоперов А. М. Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере ФАС России) // М.: Национальным институтом системных исследований проблем предпринимательства (НИСИПП). - 2007.

. Шестоперов А. М. Современные тенденции использования аутсорсинга в органах государственной власти и местного самоуправления // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. №. 21.

. Шимширт Н. Д. и др. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении: учебное пособие: [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 080200.62" Менеджмент", 081100.62" Государственное и муниципальное управление" (квалификация (степень) бакалавр)], 2015.

. Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / М.: Независимый институт гражданского общества. 2004 - С. 520.

. Якубов Т. В. Способность к выживанию - основа эффективного функционирования социально-экономических систем // Terra Economicus. 2007. №. 4-4.

Другие информационные источники:

. Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации: «Внедрение механизмов аутсорсинга в деятельность органов исполнительной власти» от 23.02.2012 года [сайт]. URL: http://ar.gov.ru/ru/search/index.html (дата обращения: 4.04.2017).

. Портал административной реформы Российской Федерации [сайт]. URL: http://ar.gov.ru/ (дата обращения: 10.03.2017).

. Содружество операторов аутсорсинга [сайт]. URL:http://www.upcoo.ru/61 (дата обращения: 10.04.2017).

. Список государственных организаций [сайт]. URL: http://dist.1c.ru/docImages/Spisok\_gos.\_organizaciy.pdf (дата обращения: 27.03.2017).

. Чагин К.Г. Аутсорсинг в государственных и муниципальных учреждениях [Электронный ресурс] // Отрасли права: [сайт]. URL: http://xn--7sbbaj7auwnffhk.xn-p1ai/article/16144 (дата обращения: 3.05.2017).

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

Руководитель секретариата руководителя Администрации президента

Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, конечно, применяется и уже давно.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может, какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

В основном - интеллектуальный труд. Мы сотрудничаем со многими университетами, что заключается в заказе научно - исследовательских работ. В частности, и с Высшей школой экономики, это разные работы в экономической области. Также с Российским институтом стратегических исследований, тут уже больше по вопросам внешней политики. Еще заказываем разные социологические исследования. Также администрация нуждается в обработке разного рода прессы, например, по возникшим вопросам в субъектах РФ.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Конечно, не думаю, что стало проще. С точки зрения определенного сотрудника работа не изменилась, а вот со стороны организации можно уже заметить преимущества.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Как я и сказал, мне - нет, а вот организации - безусловно.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Естественно, помогло. Конечно, сложно оценивать с точки зрения эффективности, но статья в бюджете на него выделяется каждый год, и он востребован.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Такая работа очень помогает во многих вопросах, университеты более компетентны и опытны в исследованиях.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Не знаю насчет трудностей его введения.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Думаю, нет. Естественно, есть функции, которые попросту нельзя передать, которые под секретом. Но вот исследовательский запрос вряд ли подвергнет риску данную область.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Как я и сказал, не должно.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Насколько я знаю, он проходит как государственный заказ. Не знаю, есть ли конкретно понятие «аутсоринг» в законодательстве, но вот что я перечислил идет как передача полномочий.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Сложно сказать, у нас он давно используется.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Да, довольно хорошее. К нему уже все привыкли, без него будет сложно, долго применяется, причем применяется хорошо, и всем нравится. Конечно, в каких-то областях он более успешен, в каких-то менее, но в целом положителен.

**Приложение 2**

Начальник департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Министерства экономического развития Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Выполнение отдельных работ и оказание услуг для государственных нужд. Государственные закупки, то есть возможность заказывать научно-исследовательские работы в сторонних организациях, заказывать доработку сайта государственного портала. Все осуществляется в рамках процедуры государственных закупок по 44-ФЗ.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Да, безусловно, стало легче.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Нет, не помогло.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Думаю, может.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Да, качество повысилось.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Сложность возникает из-за сильной бюрократической составляющей. Сложность в заключении государственного контракта при процедуре аутсорсинга.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Да, безопасно.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Нет, не повлияет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

44-ФЗ.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Не задумывался.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Безусловно, имеют.

**Приложение 3**

Старший аналитик департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Министерства экономического развития Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, аутсорсинг точно применяется в Министерстве экономического развития.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Это не основная функция - уборка помещений. Насчет передачи других функций я не ознакомлен.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Моя работа от передачи данной функции проще не стала.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Нет, не помогло.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Если эту функцию отдали на аутсорсинг, то, думаю, да.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Думаю, повысилось.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Не знаю точного ответа на данный вопрос, но, скорее всего, были.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Наверное, безопасно.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Не повлияет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Нет.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Думаю, очень влияет.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Скорее да, чем нет.

**Приложение 4**

Аналитик департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Министерства экономического развития Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Конечно, неосновные. Точно клининг передается на аутсорсинг. Также некоторые информационные, что касается разработки и ведения интернет- ресурсов.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Наверно, немного легче стало.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Нет, обязанности не изменились.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Точного ответа не знаю, скорее всего, помогло.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Вроде бы повысилось.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Были. Аутсорсинг не сильно применим именно из-за трудностей, связанных с его внедрением.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Пока еще не сказывалось.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Никак не повлияет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Нет.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Влияет, сильно влияет.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Конечно, да.

**Приложение 5**

Специалист департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Министерства экономического развития Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Насколько я знаю, это клининговые услуги.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Ничего не изменилось.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Не помогло.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Может быть.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Не замечал разницы.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Не знаю.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Не думаю, что скажется.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Властных полномочий - нет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Нет.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Возможно.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Не вижу сильной разницы.

**Приложение 6**

Специалист департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Министерства экономического развития Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Разработка и ведение сайтов, иная информационная помощь Министерству, также клининг отдают на аутсорсинг.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Не думаю.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Нет.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Наверное, помогло.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Наверное.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Не уверена в том, как проводится данная процедура.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Может оказаться не безопасным.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Не думаю.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Не знаю.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Не знаю.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Да, оказывает.

**Приложение 7**

Сотрудник департамента исследований и прогнозирования Центрального Банка Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

На аутсорсинг передаются клининговые услуги.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Нет.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Нет, переданная на аутсорсинг функция никак не связана с моими полномочиями.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Ответ на данный вопрос не знаю.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Качество выполнения осталось на прежнем уровне.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Да, возникли трудности при заключении контракта.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Не считаю безопасным, скорее скажется отрицательно.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Нет, не повлияет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Не был заинтересован данным вопросом.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Да, влияет, как минимум в затруднении заключение договора на осуществление услуги.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Нет, не считаю.

**Приложение 8**

Сотрудник департамента исследований и прогнозирования Центрального Банка Российской Федерации

. Скажите, пожалуйста, применяется ли такой метод в вашей организации?

Да, применяется.

. Какие функции в вашей организации передаются на реализацию в другие компании: являются ли эти функции ключевыми или неосновными? Может какие-либо бухгалтерские, информационные или клининговые услуги?

Насколько я знаю, уборка осуществляется сторонней организацией.

. А теперь хотелось бы уточнить про преимущества, которые привносит аутсорсинг. Считаете ли вы, что с введением аутсорсинга, вам стало проще работать?

Проще работать не стало.

. Помогло ли введение аутсорсинга избавиться вам от избыточных (ненужных) обязанностей?

Набор моих полномочий остался прежним.

. Знаете ли вы, может введение аутсорсинга помогло понизить затраты организации?

Возможно, издержки стали меньше, так как в штабе нет собственных работников.

. Как вы думаете, повысилось ли качество выполнения переданной на аутсорсинг функции?

Не вижу сильной разницы.

. Помимо положительных сторон могут также возникнуть и риски, далее я вам задам несколько вопросов на данную тему. В государственных организациях сильно выражены властные полномочия, тайна информации и высокая ответственность. В связи с этим были ли трудности с введением аутсорсинга?

Не знаю таких подробностей. Могу предположить, что трудности в связи с этим были.

. Считаете ли вы безопасным передачу полномочий государственных организаций в частные? Не скажется ли это на безопасности информации?

Не думаю, что приносит сильный вред безопасности информации. Функционал уборки никак не относится к секретной информации.

. Не повлияет ли на потерю властных полномочий передача функций в стороннюю организацию?

Не повлияет.

. Знаете ли вы нормативно - правовые акты, в которых прописано понятие аутсорсинга? По каким нормативно - правовым актам заключается контракт на его реализацию?

Нет.

. Как вы думаете, влияет ли слабая проработанность принципов внедрения аутсорсинга в нормативно - правовых актах препятствием для его развития в государственных организациях?

Не знаю, но аутсорсинг не сильно развит и популярен.

. Считаете ли вы, что применение аутсорсинга в государственных организациях имеет положительное влияние?

Возможно, аутсорсинг хороший метод.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |