

ТЕХНОЛОГИЯ

АУТСОРСИНГА

в сфере социального обслуживания





ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ



БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ
«МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ»

ТЕХНОЛОГИЯ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Методическое пособие

Сургут
Бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Методический центр развития социального обслуживания»
2013

УДК 658.012.4:364

ББК 65.272-2

Т 384

Под общей редакцией

А. В. Бодак, к. п. н., доцента, директора бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания»;

И. А. Медведевой, к. п. н., заместителя директора бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания».

Авторы-составители:

О. И. Проня, заведующий лабораторией социального проектирования и прогнозирования отдела опытно-экспериментальной и инновационной работы бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания»;

М. В. Пикинская, заведующий лабораторией социально-культурных инициатив отдела опытно-экспериментальной и инновационной работы бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания»;

И. Д. Пестова, методист лаборатории социального проектирования и прогнозирования отдела опытно-экспериментальной и инновационной работы бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания»;

Я. В. Григорьева, методист лаборатории социально-культурных инициатив отдела опытно-экспериментальной и инновационной работы бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания».

*Издается по решению редакционно-издательского совета
бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Методический центр развития социального обслуживания», г. Сургут*

Т 384 Технология аутсорсинга в сфере социального обслуживания / авт.-сост. : О. И. Проня, М. В. Пикинская, И. Д. Пестова, Я. В. Григорьева. – Сургут : Изд-во бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания», 2013. – 48 с.

Методическое пособие раскрывает содержательные характеристики технологии аутсорсинга в сфере социального обслуживания: концептуально-понятийные основы аутсорсинга и основные подходы к его внедрению в деятельность ресурсных учреждений социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Издание адресовано руководителям учреждений социального обслуживания.

УДК 658.012.4:364

ББК 65.272-2

©Департамент социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, 2013

© Бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПОНЯТИЙНЫЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА..	7
1.1. Аутсорсинг: понятие, виды, модели.....	7
1.2. Технология аутсорсинга в российской и международной практике учреждений сферы социального обслуживания.....	14
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИИ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ.....	24
2.1. Анализ процесса внедрения технологии аутсорсинга в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.....	24
2.2. Порядок внедрения технологии аутсорсинг в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.....	32
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	38
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	40

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВТО – Всемирная торговая организация.

ВЦП – ведомственная целевая программа.

ГК РФ – Гражданский кодекс Российской Федерации.

ДЦП – долгосрочная целевая программа.

МУ – муниципальное учреждение.

МУЗ – муниципальное учреждение здравоохранения.

НК РФ – Налоговый кодекс Российской Федерации.

НКО – некоммерческая организация.

ООО – общество с ограниченной ответственностью.

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития.

РФ – Российская Федерация.

УСО – учреждение социального обслуживания.

ХМАО – Югра (для таблиц) – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

ЦРБ – центральная районная больница.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Недостаточность нормативно-правовой базы в сфере социального обслуживания, необходимой для регулирования процесса передачи функций учреждения на аутсорсинг, требует теоретического обоснования особенностей экономических отношений данного явления. Спектр проблем, связанных с явлением аутсорсинга, настолько обширен, что породил большое количество исследований и публикаций в разных отраслях и необходимость создания методического пособия по аутсорсингу для специалистов социальной защиты населения.

Новизна данного методического пособия заключается в обобщении теоретического и практического опыта в области аутсорсинга и рекомендациях по его использованию и развитию, актуальность – в методическом подходе к переводу отдельной функции и всего процесса деятельности на аутсорсинг в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Данное методическое пособие адресовано руководителям учреждений социального обслуживания. Его цель – раскрыть теоретические аспекты аутсорсинга, создать методические основы при построении общего алгоритма перехода учреждений социального обслуживания на аутсорсинг.

В первой главе представлены концептуально-понятийные основы аутсорсинга, включающие понятие, виды и особенности аутсорсинга; особенности внедрения технологии аутсорсинга в российской и международной практике учреждений социального обслуживания.

Вторая глава посвящена основным подходам к внедрению технологии аутсорсинга в деятельность ресурсных учреждений социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и содержит анализ процесса внедрения технологии аутсорсинг в сфере социального обслуживания; раскрывает структуру, контроль и управление аутсорсингом; порядок внедрения технологии аутсорсинга в учреждения социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Подробно все проблемы, связанные с передачей функции на аутсорсинг, не могут быть рассмотрены в методическом пособии, т. к. многие процессы в области аутсорсинга требуют конкретного анализа.

Методическое пособие «Технология аутсорсинга в сфере социального обслуживания» может быть использовано в практической деятельности по совершенствованию знаний дисциплин ОПД. Ф 10 «Технология социальной работы», ОПД. Ф 11 «Профессионально-этические основы социальной работы» согласно государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования специальности 350500 «Социальная работа».

ВВЕДЕНИЕ

Аутсорсинг часто называют «феноменом XX века», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. Термин «аутсорсинг» (от англ. outsourcing, outer-source-using – использование внешнего источника/ресурса) для определения новой концепции управления был введен в 1989 г., когда компания EastmanKodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации.

В то же время сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не является новой. Эта идея и механизм её реализации известны с тех самых пор, как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализации и кооперации.

Тем не менее, именно в условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации производственной деятельности и управления ею. Аутсорсинг является достаточно перспективным направлением для социальной сферы. Его актуальность обусловлена в первую очередь тем, что предоставление непосредственно социальных услуг предполагает осуществление многих видов сопутствующей деятельности: предоставление медицинских, педагогических, транспортных и других услуг.

В любом учреждении социального обслуживания значительная часть рабочего времени расходуется на функции, не связанные с оказанием социальных услуг, но занимающие много времени, которые могут быть переданы специализированным организациям в форме аутсорсинга. Единых рекомендаций по поводу того, передавать или не передавать определенную функцию на аутсорсинг, безусловно, быть не может. Этот вопрос каждое учреждение решает само для себя, исходя из своих целей, своего понимания путей их достижения и имеющихся ресурсов. Аутсорсинг не самоцель. Если экономические расчеты свидетельствуют об отсутствии экономии или если нет твердых гарантий улучшения качества, перевод на аутсорсинг не целесообразен.

Конечно, экономическая эффективность – не единственный критерий, определяющий целесообразность аутсорсинга. Аутсорсинг может вводиться и в случае более высокой стоимости затрат на закупку услуг у аутсорсера по сравнению с затратами на осуществление этой функции в самом учреждении, если более значимым фактором является другой – например, качество.

ГЛАВА 1.

КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПОНЯТИЙНЫЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА

1.1. Аутсорсинг: понятие, виды, модели

В международной бизнес-практике термин «аутсорсинг» определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности, внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [20].

Исторически аутсорсинг возник в коммерческих структурах и превратился в одну из форм организации бизнеса, помогающую решать проблемы функционирования и развития путем сокращения издержек, увеличения адаптивной способности к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, эффективного распределения рисков. Основная ценность заключается в том, что данная технология позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на приоритетном, профильном направлении.

Аутсорсинг определенно не является быстрым решением проблем плохо управляемого процесса. Нет причины предполагать, что кто-то другой сможет быстро исправить проблему, которую организация не могла решить в течение ряда месяцев или даже лет. Аутсорсинг лучше всего расценивать как инструмент долгосрочного стратегического менеджмента. По сути дела, прибегая к услугам аутсорсера, организация-заказчик в его лице получает дополнительное структурное подразделение организации, которое в то же время остается от него юридически независимым.

Побудительными мотивами к аутсорсингу могут быть:

- недостаток собственных ресурсов;
- сокращение затрат;
- сосредоточение внимания на основной деятельности;
- получение конкурентоспособного преимущества.

В настоящее время аутсорсинг трактуется, прежде всего, как метод стратегического формирования структуры хозяйственной деятельности учреждения. При этом сущность понятия аутсорсинга можно раскрыть только с разных сторон. Так, аутсорсинг – это:

- передача основных процессов предпринимательской компании сторонним организациям, например, финансового обслуживания – финансовым организациям, технической поддержки и обслуживания – ИТ-компаниям, автомобильного транспорта – автохозяйствам, здравоохранения – медицинским учреждениям и т. д.;

- перевод внутреннего подразделения (или подразделений) предприятия и всех, связанных с ним активов, в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую специализированную услугу в течение определенного времени по оговоренной цене;

- система отношений, возникающая при передаче компанией-заказчиком некоторых видов своей деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров;

- современная форма деловых отношений, связанная с развитием современного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных, стратегических решениях;

- увеличение ценности организации соглашением об управлении мощностями, перекладывая ответственность за управление персоналом, собственностью и оборудованием на другую организацию;

- передача ряда функций управления из организационной структуры управления предпринимательской организации «на сторону» [20].

Если обобщить все эти точки зрения, то аутсорсинг можно представить как форму хозяйственных взаимоотношений, при которых заказчик концентрируется на основных видах деятельности и передает второстепенные, но функционально необходимые процессы и функции, а также ответственность за их выполнение профессиональным компаниям на долгосрочной основе с целью повышения качества, снижения затрат и времени этих процессов, а исполнитель занимается развитием и улучшением данного вида услуги. Прежде всего, развитие аутсорсинга сферы услуг способствует наиболее полному удовлетворению запросов клиентов.

Основной принцип аутсорсинга звучит следующим образом: «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других. Передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Основными целями аутсорсинга являются:

- 1) улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах;

- 2) снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счёт максимального снижения производственных затрат;

- 3) увеличение финансовой устойчивости предприятия за счёт минимизации затрат, но при этом сохраняя определённый уровень качества продукции и услуг.

Классификация форм и видов аутсорсинга не является в настоящий момент устоявшейся и окончательной, так как партнёрские отношения в рамках конкретных соглашений об аутсорсинге могут иметь значительные различия. Причиной

этого являются быстрые темпы развития этого сектора бизнеса, возникновение новых форм взаимоотношений в условиях экономической глобализации, законодательные ограничения и пр.

Форма партнёрских взаимоотношений выбирается заказчиком и зависит, в первую очередь, от желания и возможности контролировать и координировать выполнение работ аутсорсером. Степень такой координации определяется правами на владение теми ресурсами, которые задействованы в реализации аутсорсинг-проекта с обеих сторон [20].

В зависимости от формы организации совместной деятельности выделяют *виды аутсорсинга*:

Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри системы с целью сохранения контроля над качеством их выполнения.

При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю-аутсорсеру, при этом сокращаются доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения.

В современной научной литературе представлено несколько различных вариантов *классификации* услуг. Наиболее представительный вариант приведён в документах ВТО, в соответствии с положениями которой все услуги подразделяются на следующие секторы:

- транспортные услуги;
- туристические услуги;
- услуги связи (почтовые, курьерские и телекоммуникационные);
- строительные услуги;
- услуги по страхованию;
- финансовые услуги;
- компьютерные и информационные услуги;
- лицензионные услуги;
- другие деловые услуги;
- персональные, культурные и рекреационные услуги;
- государственные услуги.

Другой вариант классификации услуг предлагает ОЭСР. Услуги в данном варианте сгруппированы следующим образом:

- транспортные услуги;
- услуги связи;
- услуги складирования;
- услуги населению (социальные и личные);
- услуги госсектора (включая социальные);

- торговые услуги;
- услуги общественного питания;
- гостиничные услуги;
- деловые услуги (кредитно-финансовые, услуги по страхованию).

Основные модели аутсорсинга [14].

С накоплением опыта развилось множество разнообразных моделей аутсорсинга. Аутсорсинг может варьироваться от реализации поставщиком услуг разработки, обслуживания и рабочих процессов всей организации до простого заключения контракта с внешним поставщиком на выполнение одной единственной отдельной задачи типа установки программы.

Рассмотрим различные модели аутсорсинга:

Управление оборудованием. При подобной форме аутсорсинга клиент имеет компьютерное оборудование, но нанимает внешнего поставщика услуг для управления компьютерными операциями либо в помещении клиента, либо в другом месте. Сотрудники отдела информационных технологий передаются поставщику. Все задачи по эксплуатации и системному программированию обычно включаются в договор, за исключением разработки приложений.

Выборочный аутсорсинг. Выборочный аутсорсинг гибок и оставляет достаточно функций в области информационных технологий на долю организации клиента, чтобы она могла приспособиться к изменениям и новым технологическим инновациям и достижениям. Он также менее рискован, чем подход полного аутсорсинга.

Тактический аутсорсинг – иногда называется субконтрактом или передоверением задач. Аутсорсинг принимается как быстрое и часто краткосрочное решение определённой задачи или проблемы. В последние годы многие компании принимают решения о тактическом аутсорсинге, заключая контракты на разработку веб-сайтов и служб, используя маленькие инновационные компании для того, чтобы получить быстрый доступ к новым техническим знаниям. Тактический аутсорсинг также может быть применен к определённым проблемам, которые по какой-либо причине сложно решить с помощью внутренних ресурсов без продолжительных задержек работы. Например, модернизация инфраструктуры может быть достигнута быстрее и эффективнее в случае аутсорсинга, если организация не имеет достаточного количества сотрудников отдела информационных технологий для выполнения такого крупномасштабного проекта в дополнение к остальной оперативной работе и разработке.

Стратегический аутсорсинг – помещает решения о том, что, как и когда передоверять в более широкий деловой контекст. Работая с одним или несколь-

кими поставщиками, клиентская организация стремится достичь значительного прогресса в области продуктивности бизнеса, а не краткосрочного сокращения издержек. Менеджерам необходимо будет принять новый взгляд на управление, и их работа будет, вероятно, более успешной, если они сконцентрируются на результатах, а не на вложениях.

В пределах модели стратегического аутсорсинга клиент и поставщик определяют взаимные интересы и работают над их достижением: этот подход часто называется сотрудничеством. Если эта модель эффективна, поставщик должен понимать, что её коммерческий успех переплетён с успехом клиента.

Трансформационный аутсорсинг – объединяет аутсорсинг отдела информационных технологий со всесторонней реорганизацией. Компании, принимающие эту модель, надеются преобразовать деловые процессы и технологическую инфраструктуру для снижения затрат, улучшения обслуживания и предоставления новых возможностей служащим.

Переходный аутсорсинг. Компании используют переходный аутсорсинг для внедрения коренного изменения, такого как переход от одной технологической платформы к другой. Здесь возможны три стадии:

- управление унаследованными системами;
- переход к новой технологии;
- ввод в действие и управление новой платформой.

Любые из этих стадий могут быть переданы на реализацию третьим лицам.

Аутсорсинг деловых процессов. По мере того как затраты на аутсорсинг увеличиваются, организации начинают искать возможность ввести в дело компании, готовые управлять целыми деловыми процессами. Такие соглашения об аутсорсинге деловых процессов не ограничиваются областью информационных технологий, но обслуживающим компаниям приходится тратить значительное время на запуск и улучшение компьютерных систем, которые лежат в основе процесса.

Совместные предприятия. Вместо передачи услуг сферы информационных технологий внешнему поставщику некоторые клиенты решают создать отдельную организацию – совместное предприятие с внешним поставщиком услуг, чтобы получить доступ к техническим навыкам и ресурсам, не передавая сотрудников и не теряя контроль над новой организацией, действующей в сфере информационных технологий.

Отношения на основе выгоды. Этот тип договорённости об аутсорсинге базируется на том, что обе стороны вносят авансовый платёж и разделяют прибыль по мере её накопления. Обе стороны поэтому делят риски и прибыли.

По видам передаваемых ценностей аутсорсинг бывает:

Ресурсный – ведение бизнеса в основном на привлечённых финансовых средствах, а также использование кадровых ресурсов и оборудования. Невольно возникает вопрос: чем же тогда ресурсный аутсорсинг отличается от аренды, кредита, лизинга персонала? Считается, что об аутсорсинге правомерно говорить в том случае, когда работа на кредитах и арендованных мощностях обусловлена не ограниченностью возможностей компании, а целенаправленной стратегией ведения бизнеса, то есть когда даже при возможности, например, приобрести собственное здание или вложить собственные средства все равно используются привлечённые со стороны ресурсы.

Операционный – передача на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией продукции. Так, например, компания может поручить разработку товара специализированному бюро, передать заказ на производство разработанного товара независимому производителю, поместить готовую продукцию на складах фирмы, специализирующейся на логистике, и отдать товар на реализацию торговому агенту. Это пример максимального операционного аутсорсинга. Если же компания осуществляет собственное производство, то она может поручить обслуживание и ремонтные работы внешним подрядчикам. Данный вид аутсорсинга стремительно развивается во всём мире.

Функциональный – передача внешним исполнителям отдельных функций. Например, бухгалтерский учёт, финансово-хозяйственное планирование или отдельные его элементы, маркетинг, охрана, реклама и др.

В зависимости от особенностей аутсорсинговых взаимоотношений:

Полный (максимальный) – предприятие передает не отдельные функции какого-либо отдела, а определенный производственный или сервисный процесс всецело.

Частичный (выборочный) – фирма передает только часть своих определённых задач, к примеру, программирование веб-сайта, а разработка всей стратегии, её внедрение в практику остаются по-прежнему внутренним делом.

Усовершенствованный – как правило, используется уже известными компаниями, которые передают аутсорсерам определённые функции, оставляя за собой роль распределителя.

Промежуточный – организация передаёт управление своими второстепенными функциями третьей стороне, полагая, что её специалисты способны разработать главные инновационные направления, таким образом демонстрируя высокий уровень доверия к способностям своих специалистов.

Трансформационный – организация приглашает поставщика услуг, который реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и надежную базу знаний и навыков, по завершении проекта он вновь обретает полный контроль и вступает в свои обычные обязанности.

Совместный – применяется для диверсификации риска в сложных проектах, то есть используется при заключении субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг.

Аутсорсинг совместного предприятия – создание новой компании для использования будущих деловых возможностей, персонал и активы клиента передаются совместному предприятию, заказчик и поставщик услуг делят прибыль, заработанную новой компанией.

В зависимости от выгод, получаемых от разделения труда:

Специализированный – перенос производства или другой функции в другую географическую точку связан с уникальной специализацией данной страны (региона).

Географический – перенос производства в наиболее выгодный для компании регион мира. Крупнейшие корпорации мира (Nike, Ikea) переносят производства в регионы Юго-Восточной Азии, это связано с их дешёвой рабочей силой, льготным налогообложением.

В настоящее время опыт применения аутсорсинга в коммерческой сфере переносится на такие отрасли, как коммунальное хозяйство, социальная сфера, образование и пр. К тому же, как показала практика, почти для каждой функции, подвластной управлению, можно найти альтернативу в виде услуг, предлагаемых независимыми специализированными предприятиями.

Применение технологии аутсорсинга в сфере социального обслуживания позволит обеспечить следующие положительные результаты:

- повышение качества социальных бюджетных услуг;
- обеспечение предоставления населению полного набора требуемых социальных бюджетных услуг;
- сокращение издержек при управлении общественными финансами;
- гибкое реагирование на рыночные изменения и внутренние проблемы организации;
- содержание оптимального штата сотрудников;
- привлечение высококвалифицированных специалистов;
- снижение рисков;
- создание благоприятных условий для экономического развития муниципального образования;

- улучшение инновационных возможностей компании за счёт взаимодействия и партнёрства с учреждениями, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;

- привлечение инвестиций, в том числе на развитие социальной сферы по оказанию бюджетных услуг.

В то же время применение технологии аутсорсинга может иметь следующие недостатки:

- учреждение рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей (утратит виды деятельности, которые раньше ей приносили успех);

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;

- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов;

- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера;

- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

Поэтому только грамотное применение технологии аутсорсинга позволяет повысить эффективность использования бюджетных средств и, как следствие, создать более цивилизованные условия для жизни людей, чтобы они имели доступ к более качественным социальным услугам.

1.2. Технология аутсорсинга в российской и международной практике учреждений сферы социального обслуживания

Аутсорсинг получает всё большую поддержку на официальном уровне в Российской Федерации. В последнее время аутсорсингу уделяется достаточно большое внимание не только в научных публикациях, но и в провозглашаемой политике государственных и муниципальных органов. Хотя за последние десять-двадцать лет социальный аутсорсинг в России так и не получил должного развития.

Причин тому, как минимум, три. Первая из них связана со стоимостью услуг. Как правило, заказчики стремятся получить качественные услуги по самой низкой цене. Но на практике это невозможно. Вторая причина – имеющаяся система распределения бюджетных денег. Наконец, третья проблема сводится к российскому менталитету. Часто руководители стремятся всё держать под соб-

ственным контролем, что приводит к «натуральному хозяйству» со своим инвентарём, своей столовой, своей прачечной и т. п.

Преимущество аутсорсинга в первую очередь заключается в более высоком качестве услуг. В конечном счете, выигрывает потребитель.

Термин «социальный аутсорсинг» является производным от таких понятий, как «образовательный аутсорсинг», «культурный аутсорсинг», «спортивный аутсорсинг» и др. Указанные явления нашли развитие с 2008 г. на территории Пермского края, однако не получили широкого распространения на территории других субъектов Российской Федерации ввиду того, что являлись отражением локальной практики передачи избыточных полномочий от органов государственного и муниципального управления Пермского края внешним, зачастую коммерческим, структурам с целью снижения организационных расходов на их администрирование.

Идея использования позитивного опыта ряда муниципальных образований Пермского края в системе управления Фурмановского муниципального района зародилась в августе 2009 г. на фоне серьёзных структурных изменений в экономике Ивановской области, усиления кризисных явлений в социальной сфере Фурмановского муниципального района, распространения социального неблагополучия среди жителей одного городского и пяти сельских поселений района. Анализ сложившейся в районе ситуации и текущего состояния системы муниципального управления выявил следующие проблемы, требующие от руководства муниципалитета немедленного решения:

- 1) наличие избыточных полномочий;
- 2) высокий уровень неэффективных расходов в сфере образования, культуры, спорта и социальной защиты населения;
- 3) неоптимизированная система управления муниципальными бюджетными учреждениями;
- 4) низкий уровень доходов учреждений социальной сферы;
- 5) высокая безработица и напряжённость на рынке труда;
- 6) недостаточное качество предоставляемых муниципальных услуг;
- 7) низкая технологическая эффективность работы органов местного самоуправления при предоставлении муниципальных услуг;
- 8) отсутствие развитого общественного сектора и т. д.

В результате обсуждения результатов анализа с руководителями муниципальных учреждений социальной сферы были сформулированы ключевые положения концепции социального аутсорсинга, а также направления (действия и мероприятия) её реализации на территории Фурмановского муниципального района.

Первое направление – передача части муниципальных полномочий и функций, услуг, которые могут быть выполнены более качественно и оперативно, на негосударственные (в том числе и коммерческие) структуры.

Второе – снижение уровня неэффективных расходов вследствие оптимизации структуры управления муниципальными учреждениями.

Третье – повышение доходной части бюджета района, увеличение доходов муниципальных учреждений посредством перевода части учреждений из бюджетных в автономные.

Четвертое – развитие сектора коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, повышение роли общественности в решении ключевых социальных проблем.

Пятое – повышение качества и оперативности предоставления муниципальных услуг населению.

Таким образом, сущность концепции социального аутсорсинга заключалась в снижении нагрузки на систему муниципального управления путем передачи ряда полномочий и функций, услуг, которые могут быть оказаны более качественно и оперативно внешним исполнителем, развитие сектора коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, занимающихся обслуживанием отдельных социальных категорий граждан.

В результате указанных действий функции муниципалитета должны были концентрироваться только в сфере организации контроля качества предоставления внешними исполнителями муниципальных услуг, а также в сфере анализа результатов указанной деятельности.

Реализация стратегических направлений концепции социального аутсорсинга на территории Фурмановского муниципального района имела следующие результаты.

С 2007 по 2009 г. администрацией Фурмановского муниципального района реализовывались две ведомственные целевые программы (далее – ВЦП), «Социальная защита» и «Семья солдата», направленные на оказание материально-финансовой помощи отдельным категориям жителей района (безработным, инвалидам, пенсионерам, многодетным семьям, одиноким матерям и др.). По программе «Семья солдата» в 2008 г. была оказана материальная помощь 34 семьям на общую сумму 60 тыс. руб., в 2009 г. – 22 семьям на общую сумму 48,4 тыс. руб.

Анализ результатов реализации этих программ социальной поддержки показал низкую целевую эффективность их реализации, высокие ресурсные затраты

администрации района на их администрирование, резкое снижение (на 30%) охвата оказания помощи в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Для исправления недостатков в январе 2010 г. реализация указанных полномочий была передана ряду социально ориентированных НКО в рамках разработанных и принятых к реализации ДЦП «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность на территории Фурмановского муниципального района» и «Создание системы адаптации и реабилитации инвалидов на территории Фурмановского муниципального района».

Ещё в августе 2009 г. был создан муниципальный реестр социально ориентированных НКО (включал 11 НКО), среди которых позднее был проведен конкурсный отбор для исполнения данных ДЦП. В ходе отбора поддержку из бюджета Фурмановского муниципального района на реализацию 6 социальных проектов получили следующие общественные организации:

1) Фурмановская районная общественная организация Всероссийского общества инвалидов.

2) Фурмановская городская общественная ветеранская организация Всероссийской общественной организации ветеранов (пенсионеров) войны, труда, Вооруженных сил и правоохранительных органов.

3) Фурмановское местное отделение Ивановской областной организации Общероссийской общественной организации инвалидов «Всероссийское Ордена Трудового знамени Общество слепых».

4) Фурмановская районная организация общественной организации «Союз женщин России».

5) Фурмановское местное отделение Регионального отделения Общероссийской общественной организации «Союз пенсионеров России» по Ивановской области.

6) Ивановская региональная общественная организация «Центр поддержки детей, молодёжи и иных малозащищённых слоёв населения «Александра».

В результате при сохранении объёмов финансирования на исполнение указанных полномочий в 2010 г. по сравнению с 2009 г. значительно выросло число граждан, получающих муниципальные услуги, стал шире спектр предоставляемых услуг, снизились расходы на администрирование целевых программ социальной защиты.

В течение 2009–2010 гг. были переданы на конкурсной основе внешним исполнителям (коммерческим структурам) полномочия по организации питания в учреждениях социальной сферы (ООО «Торг-Сервис»), полномочия по поддержанию системы пожарной безопасности (ООО «Кронверк»), полномочия по

охране учреждений социальной сферы (ООО «Скиф»). Все это способствовало высвобождению части бюджетных ассигнований, снижению нагрузки на структурные подразделения администрации района в части управления указанными полномочиями.

Действия в рамках первого направления были подкреплены мероприятиями по оптимизации структуры муниципальных учреждений, в частности, произошла централизация в одно муниципальное учреждение (далее – МУ) четырёх самостоятельных отделений МУЗ Фурмановская ЦРБ, централизация в одно учреждение семи клубных объединений (учреждений культуры и досуга).

В сентябре-декабре 2009 г. были разработаны новые положения о предоставлении платных услуг муниципальными учреждениями образования, здравоохранения и культуры, новые методики расчета их стоимости, что позволило регулировать качество услуг, получаемых конечным потребителем, объёмы и стоимость их предоставления жителям.

Сравнивать состояние российского рынка услуг аутсорсинга с западным очень сложно. Очевидно, что в России в этой области велико отставание не только системное, но и технологическое. Например, в некоторых немецких больницах уже десять лет питание развозят роботы-тележки, для нас пока это – из области научной фантастики. В России нужно двигаться по пути совершенствования услуг. Не нужно пытаться гнаться за массовостью. Пусть модель внедряется 10–15 лет, но качественно, чем будут зря потрачены деньги и ресурсы на массовые проекты, которые на практике будут далеки от совершенства.

В настоящее время зарубежный опыт свидетельствует о широком применении технологии аутсорсинга в секторе государственного управления, так как это способствует повышению качества услуг, а также снижению издержек на их оказание. Мировой опыт свидетельствует, что за счёт внедрения механизма аутсорсинга возможно сэкономить от 10 до 50 % бюджетных средств. Но главным образом, внедрение аутсорсинга в государственный и муниципальный сектор позволяет повысить качество предоставляемых услуг.

Мировая практика показывает, что ряд государственных и муниципальных полномочий, в особенности относимых к услугам, может с высокой эффективностью исполняться коммерческим сектором рынка.

Так, например, в Чили внедрена электронная система государственных закупок с помощью Интернета. При регистрации в системе по месту осуществления своей деятельности частная фирма получает уведомление о проводимом тендере. За счёт этих процедур предполагается снизить бюджетные расходы на 200 млн долларов или на 1,4 % годового бюджета страны.

В Австралии была создана и внедрена электронная системы регистрации компаний, работающих в режиме реального времени, что позволило 80 % компаний воспользоваться этой системой и тем самым сократить время, необходимое для регистрации, с 15 дней до 15 минут.

Помимо ИТ-аутсорсинга, в мировой практике также применяется и аутсорсинг социальных услуг. Так, в Великобритании в течение последних десятилетий действует система частных социальных учреждений, оказывающая социальные услуги населению в рамках государственных социальных программ. Британские менеджеры высоко оценивают и экономическую и социальную эффективность этой системы.

Таким образом, мировой опыт свидетельствует, что положительный результат применения технологии аутсорсинга в деятельности органов государственного и муниципального управления возможен. При этом аутсорсинг позволяет повысить эффективность осуществления административно-управленческих процессов, более эффективно контролировать издержки деятельности, фокусировать внимание органов исполнительной власти на основной деятельности, повысить качество услуг, обеспечить доступность новых технологий и т. д.

Однако важно заметить, что законодательство и методические документы этих стран неодинаково трактуют модели аутсорсинга. В Соединенных Штатах Америки используется термин «аутсорсинг» не только в случае, когда компания частного сектора выполняет работу, которую делали или потенциально могли выполнять должностные лица государственного органа, но и в случае самообслуживания граждан при получении государственных услуг. Например, при самостоятельной подаче документов или самостоятельном заключении договора с экспертной организацией, если это по умолчанию является полномочием органа власти. Правительства же других стран проводят четкое различие между так называемым подписанием контракта и аутсорсингом. Термин «аутсорсинг» используется и для обозначения многолетних контрактов на выполнение целого процесса или функций. В Великобритании и Австралии многие государственные органы называют аутсорсингом перевод процесса, проходящего в государственных органах, в частный сектор.

В России в силу непроработанности нормативно-правовой базы, а также отсутствия опыта применения технологии аутсорсинга в сфере как государственного, так и муниципального управления, процесс аутсорсинга представляет собой систему организационных решений и договорных отношений, позволяющих привлекать негосударственные организации к выполнению ряда функций и услуг по заказу государственных и муниципальных органов. При этом применение аутсор-

синга подразумевает под собой выведение отдельных процессов за рамки органов исполнительной власти на основе проведения конкурсных процедур и заключения контрактов. В настоящее время известно о намерении внедрении аутсорсинга в сферу государственного и муниципального управления путем проведения государственного заказа на:

- техническое обеспечение подразделений органов местного самоуправления;
- административно-управленческие и другие вспомогательные функции исполнительных органов государственной власти Пензенской области, Кабардино-Балкарской и Чувашской Республики;
- исполнение и мониторинг государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных гражданских служащих.

Однако, несмотря на трудности, возникающие из-за неразвитости отечественного рынка и слабой, непроработанной нормативной правовой базы, применение технологии аутсорсинга в нашей стране необходимо и начинает создаваться среда для его успешного внедрения. Постепенно приходит понимание того, что аутсорсинг является главным инструментом повышения качества государственных и муниципальных услуг, позволяет сконцентрироваться на своей основной деятельности и получить доступ к новейшим технологиям, а также является эффективным способом снижения издержек.

В качестве жизненного примера введения аутсорсинга муниципальных услуг возможно рассмотрение примера Вологодской области. На органы местного самоуправления распространяется обязанность обеспечения социально-экономического развития. Муниципалитеты столкнулись с целым рядом сложностей экономического и организационно-правового характера, среди которых:

- дефицит собственных доходов местных бюджетов и, как следствие, зависимость от целевых межбюджетных перечислений (по данным правительства Вологодской области, средняя обеспеченность местных бюджетов собственными средствами, необходимыми для решения вопросов местного значения, составляет 62 %);
- дробление имущества между существующими и вновь созданными муниципалитетами (в Вологодской области их количество возросло с 28 до 372 единиц);
- во вновь созданных в регионе 344 поселениях органы местного самоуправления вынуждены формировать собственный кадровый состав. В результате необходимая численность аппарата муниципальных служащих многократно увеличилась, что повлекло за собой кадровый дефицит;

- органы власти вновь созданных муниципалитетов испытывают недостаток опыта самостоятельного решения вопросов местного значения и управления муниципальным развитием.

В сложившихся условиях важнейшее значение приобретают разработка и внедрение в практику муниципального управления механизмов, позволяющих в новых условиях наиболее эффективно выполнять социально значимые функции на поселенческом, межпоселенческом и районном уровнях. Одним из таких механизмов выступает аутсорсинг. Идея применения этого механизма в местном самоуправлении находит свое понимание, как в научной среде, так и в высших эшелонах власти. Так, необходимость передачи части муниципальных функций частному сектору. Правительство РФ, в свою очередь, обозначило приоритетность аутсорсинга муниципальных функций в Положении о предоставлении субсидий из Фонда реформирования региональных и муниципальных финансов. В новом Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» также предусмотрена возможность создания межмуниципальных организаций в форме межмуниципальных объединений, хозяйственных обществ. Органы местного самоуправления вправе принимать решения о создании автономных НКО, а также заключать договоры и соглашения.

При использовании аутсорсинга в России проявлялись следующие недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании – аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) – может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне,
- недостаточность рычагов управляющего воздействия может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

Перспективы развития аутсорсинга в России.

Несмотря на неблагоприятный экономический климат, аутсорсинг постепенно развивается в России, хотя он еще не получил такого распространения, как в остальном мире. Объясняется всё довольно просто: возрастающая на потребительском рынке товаров, работ и услуг конкуренция требует от субъектов предпринимательства роста эффективности производства и сокращения издержек. Во многом решить эту проблему помогает именно аутсорсинг. В России эффективно

использовать аутсорсинг могут как малые предприятия, ограниченные в ресурсах, так и крупные компании, у которых есть опыт использования этой сферы услуг, и государственные организации, заинтересованные в привлечении квалифицированных специалистов. В связи со спецификой российской экономики внедрению и широкомасштабному использованию аутсорсинга мешает ряд факторов:

- отсутствие в России аутсорсинговых компаний, уровень которых удовлетворял бы высоким запросам клиентов;
- осторожный подход руководителей компаний к этому вопросу;
- тяжелое восприятие нового типа управления сотрудниками;
- боязнь передачи стратегически важной информации посторонним;
- низкий уровень качества предоставляемых услуг.

Возможности, открывающиеся для учреждений с использованием аутсорсинга, велики и их преимущества очевидны, не смотря на имеющиеся недостатки. Очевидно, что пока ещё совсем молодой рынок аутсорсинга в России будет расти, а список предоставляемых услуг расширяться, что создаст благоприятную атмосферу для дальнейшего развития и позволит создать высокую конкуренцию.

Формула концепции социального аутсорсинга может заключаться в повышении эффективности организации и исполнении полномочий муниципальными учреждениями путём передачи определенных полномочий и функций некоммерческим и коммерческим организациям, которые могут предоставлять услуги населению более качественно. Анализ практики муниципального управления показывает, что зачастую качество предоставления муниципальных услуг внешними исполнителями в несколько раз выше качества услуг, предоставляемых населению муниципальными учреждениями. Этот феномен можно объяснить стремлением коммерческих и некоммерческих организаций изначально оптимизировать свои расходы для нормального функционирования на рынке социальных услуг в условиях жёсткой конкуренции.

Рекомендации по развитию концепции в практике муниципального управления:

- 1) более активное привлечение к решению социальных вопросов руководителей промышленных предприятий района (внедрение элементов частного и государственного партнёрства в концепцию);
- 2) развитие конкурентной среды среди НКО в процессе реализации социальных проектов с целью повышения качества оказываемых ими услуг при неизменном уровне бюджетного финансирования реализации проектов;
- 3) стимулирование общественного сектора к учреждению фондов, некоммерческих партнёрств, малых производственных предприятий (реализация

положений главы VI Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»);

4) использование практики многофункциональных центров в сельских поселениях муниципального района для упрощения процедуры получения муниципальных и государственных услуг населением (реализация положений главы IV Федерального закона от 07.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»).

ГЛАВА 2.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИИ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕСУРСНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

2.1. Анализ процесса внедрения технологии аутсорсинга в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Одной из целей государственной политики в области социальной поддержки населения является расширение рынка и повышение качества предоставляемых социальных услуг. Расходы на социальные нужды населения за 7 лет выросли в три раза. Однако результаты массового опроса населения, проведённые за 2011–2012 гг., определяют низкий показатель удовлетворённости граждан качеством оказанных социальных услуг (44 % граждан отметили «плохое состояние» качества оказанных социальных услуг, 43 – «удовлетворительное», 5 % – «хорошее», 8 % – «затруднялись ответить»).

Правительство России пытается модернизировать социальную сферу: проводит реформы в этом направлении, усиливает целевую ориентацию бюджетных расходов. Среди вводимых реформ – технология аутсорсинга.

Субъектами, исполняющими роль аутсорсеров, могут выступать НКО либо частные агентства по предоставлению услуг. В социально ориентированный некоммерческий сектор Югры, участвующий в оказании помощи гражданам, входят благотворительные фонды и добровольческие движения, религиозные конфессии и общественные организации, а также иные некоммерческие структуры и сообщества социальной направленности.

Для определения перспектив внедрения технологии аутсорсинга специалистами бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Методический центр развития социального обслуживания» было проведено социологическое исследование «Участие социально ориентированных НКО в оказании социальной помощи гражданам: опыт и перспективы развития» с целью изучения опыта участия социально ориентированных НКО в оказании социальной помощи гражданам на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

В анкетировании приняли участие 6 НКО:

1. Региональная общественная организация «Общество русской культуры», г. Сургут.
2. Региональная общественная организация инвалидов по зрению «Тифло-путь», г. Сургут.
3. Региональный благотворительный фонд помощи детям с заболеванием центральной нервной системы «Благо Дарю», г. Сургут.
4. Городская благотворительная общественная организация поддержки социально незащищенных граждан «Забота», г. Сургут.
5. Региональное общественное движение инвалидов-колясочников Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Преобразование», г. Ханты-Мансийск.
6. Муниципальное молодежное автономное учреждение «Старт», г. Мегион.

Все организации определяют основным направлением деятельности – оказание различных видов помощи той или иной категории граждан.

Так, например, Общество русской культуры организовало свою деятельность ещё с 1990 года в статусе городской общественной организации, и с 1999 г., находясь в статусе региональной общественной организации, по настоящее время оказывает образовательные, информационно-просветительские, культурно-досуговые услуги молодёжи, ветеранам Великой Отечественной войны, коренным малочисленным народам Севера, ветеранам боевых действий и иным нуждающимся гражданам. Немаловажное внимание Общество русской культуры уделяет научно-исследовательской и миссионерской работе.

Организация «Тифлопуть» с 2008 г. целенаправленно работает с одной категорией граждан – слепые и слабовидящие граждане (инвалиды по зрению), защищая их права и интересы, а также оказывая содействие в реализации прав по медицинской, профессиональной и социальной реабилитации.

Общественное объединение инвалидов-колясочников «Преобразование» осуществляет свою деятельность с 2007 г. и оказывает помощь инвалидам и лицам с ограниченными возможностями по защите их прав и свобод. Деятельность данной организации направлена на изучение проблем жизни инвалидов и общественного мнения, на организацию и проведение научно-практических конференций, семинаров и других мероприятий, а также на реализацию мероприятий государственных программ «Доступная среда» и «Универсальный дизайн».

В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре с 1995 г. с подростками и молодёжью работает общественная организация «Старт», которая оказывает по-

мощь данной категории граждан в вопросах трудоустройства на временные работы и организации досуга.

Благотворительная общественная организация «Забота» с 1991 г. свою благотворительную деятельность направляет на оказание безвозмездной помощи (в т. ч. финансовой, в сфере образования, просвещения, оказание содействия в защите материнства, детства и отцовства, содействие в психолого-педагогической помощи, в проведении культурно-досуговых, спортивно-оздоровительных мероприятий и т. п.) социально незащищенным гражданам (пенсионерам, инвалидам, многодетным и малообеспеченным семьям, гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации).

Организация «Благо Дарю» осуществляет благотворительную деятельность, направленную на детей с заболеванием центральной нервной системы, а также оказывает социальную поддержку и защиту детям, которые в силу своих физических или интеллектуальных способностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовывать свои права и законные интересы.

Таким образом, следует вывод, что в 66 % НКО (4 учреждения – «Тифлопуть», «Благо Дарю», «Забота» и «Преобразование») деятельность направлена на работу с лицами с ограниченной возможностью (в т. ч. дети-инвалиды и взрослые-инвалиды); в 34 % (2 учреждения – «Общество русской культуры», «Старт») организована работа с молодёжью и подростками.

Передачу социальных услуг (или части услуг) на аутсорсинг по направлению деятельности организации считают целесообразным 5 НКО, кроме организации «Общество русской культуры», которое не видит целесообразности в передаче оказания социальных услуг своей организации.

Все 6 НКО оказывают социальные услуги. Но существуют проблемы:

- в привлечении волонтеров в организации «Благо Дарю» (в остальных НКО добровольческая деятельность налажена);
- организации «Тифлопуть» в планировании деятельности;
- в организации «Старт» – в определении социально значимых задач города, района, округа;
- в организации внутрифирменного обучения имеют затруднения НКО «Тифлопуть» и «Старт».

Подтверждено, что в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре имеется достаточный положительный опыт работы с незащищенными и нуждающимися гражданами, которым оказывается посильная помощь социально ориентированными НКО.

НКО готовы к сотрудничеству по технологии аутсорсинга с учреждениями социального обслуживания в оказании помощи нуждающимся категориям населения.

Успешный опыт передачи социально-бытовых услуг на аутсорсинг имеется у бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Цветик-семицветик», г. Радужный.

Специалистами учреждения был разработан социально значимый проект «Забота», целью которого является оказание социальной помощи семье и детям с ограниченными возможностями, неспособным к самообслуживанию и нуждающимся в посторонней поддержке и социально-бытовой помощи в домашних условиях, посредством предоставления социально-бытовых услуг на дому, переданных на аутсорсинг сторонней организации.

С целью оказания социально-бытовых услуг детям и подросткам с ограниченными возможностями на дому в 2011 г. в штатное расписание отделения диагностики и реализации программ социальной реабилитации учреждения введена ставка социального работника. Специалисты учреждения провели расчеты для обоснования внедрения технологии аутсорсинга в учреждении и пришли к выводу, что стоимость услуги, оказанной социальным работником на 50 % больше, чем стоимость услуги, оказанной работником агентства «Добрые услуги».

Далее были произведены расчеты, например, для оказания социальных услуг на дому 46 детям с ограниченными возможностями по 2 часа в неделю (96 часов в неделю) потребуется ввести дополнительно в штатное расписание 2 ставки социальных работников. Учитывая, что необходимо будет увеличить месячный и годовой фонд оплаты труда.

Таким образом, если бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Цветик-семицветик» передаст на аутсорсинг такие функции, как предоставление социально-бытовых услуг на дому детям и подросткам с ограниченными возможностями, имеющим тяжелые формы заболеваний, то в итоге образуется экономия бюджетных средств.

Поэтому, подведя итог расчётам и выделив преимущества аутсорсинга, специалисты разработали проект по внедрению данной технологии в учреждении.

Проект рассчитан на реализацию в сроки: май 2012 г. – декабрь 2012 г.

1 этап (апрель-май 2012 г.) – подготовительный этап – включает: разработку нормативно-правовой базы передачи социальных услуг на аутсорсинг; разработку технологии процесса передачи; обучение сотрудников организации-аутсорсера;

оснащение компьютерной техникой рабочего места специалиста, осуществляющего координацию деятельности работников организации-аутсорсера; определение социальных услуг, передающихся на аутсорсинг, в соответствии с ГОСТ Р 52143-2003 «Основные виды социальных услуг»; определение процесса предоставления социальной услуги.

2 этап (июнь-ноябрь 2012 г.) – основной этап – включает деятельность по предоставлению социально-бытовых услуг.

3 этап (декабрь 2012 г.) – аналитический – включает: подведение итогов деятельности бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Цветик-семицветик» в рамках реализации проекта, оценку эффективности реализации проекта, в том числе степень удовлетворённости клиентов учреждения качеством предоставленных социальных услуг.

Механизм реализации проекта.

Механизм применения аутсорсинга как инструмента предполагает:

1. Разработку нормативно-правовой базы передачи социальных услуг на аутсорсинг.
2. Разработку технологии процесса передачи.
3. Определение социальных услуг, передающихся на аутсорсинг, в соответствии с ГОСТ Р 52143-2003 «Основные виды социальных услуг».
4. Определение процесса предоставления социальной услуги.

С передачей работ и услуг на аутсорсинг в учреждении образуется новый вид деятельности – взаимодействие со сторонней организацией. Такое сотрудничество законодательно оформляется в виде специально разработанного контракта или договора об аутсорсинге. Однако перед тем, как заключать такой договор, необходимо определить сам процесс взаимодействия между сторонами.

В связи с этим были определены следующие мероприятия:

1. Разработка описания количественных и качественных требований к услугам, намеченным для передачи на аутсорсинг, а также составление технического задания на основе детализации описания действий, связанных с оказанием услуг; формирования измеряемых и проверяемых количественных и качественных показателей услуг, переданных на аутсорсинг; формулирования критериев.

Таким образом, разработанные на этом этапе количественные и качественные требования к услугам являются основой для формирования технического задания на проведение конкурса по отбору аутсорсера и последующего заключения с ним контракта или договора на аутсорсинг.

2. Разработка требований к аутсорсеру.

Одним из факторов, свидетельствующих о способности аутсорсера решать возложенные на него задачи, является его соответствие требованиям заказчика в отношении качества предоставляемых услуг аутсорсинга: гибкость в работе, профессионализм в обслуживании, высокий уровень качества предоставляемых услуг и т. д.

3. Проведение конкурса по отбору аутсорсера и заключение с ним контракта или договора на аутсорсинг.

Проведение конкурса (аукциона) по выбору аутсорсера осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» без проведения торгов путем запроса котировок. По результатам этого конкурса определяется конкретный поставщик, с которым заключается контракт на оказание услуг.

4. Разработка и внедрение организационно-структурных, кадровых и иных административных решений, связанных с передачей на аутсорсинг.

Соглашение об аутсорсинге и вынесение ряда функций за пределы бюджетного учреждения влечёт за собой его реструктуризацию. В дополнение к контракту или договору об аутсорсинге необходима разработка документов:

- форма отчётности о предоставлении социальных услуг (количественные показатели);
- формы анкет, изучающих качество социальных услуг (качественные показатели);
- локальные акты учреждения, регулирующие деятельность по предоставлению социально-бытовых услуг, переданных на аутсорсинг сторонней организации.

С передачей социальных услуг на аутсорсинг в бюджетном учреждении назначается сотрудник, ответственный за контроль работы внешней организации. Это позволит минимизировать организационные трудности, связанные с передачей услуг на аутсорсинг.

Таким образом, процесс определения набора действий и чёткого описания процедур осуществления аутсорсинга, формирование измеряемых и проверяемых количественных и качественных показателей социально-бытовых услуг, переданных на аутсорсинг, технического задания, отбор предприятия-аутсорсера позволят осуществить достижение цели и решение задач данного проекта.

План реализации проекта, смета расходов на реализацию проекта.

Данный проект экономичен, т. к. не требует приобретения дорогостоящего оборудования, затрат на оплату услуг высококвалифицированных специалистов.

Основные направления деятельности в рамках реализации данного проекта отражены в таблице 1. Смета расходов на его реализацию отражена в таблице 2.

Таблица 1

План реализации проекта

№ п/п	Этап реализации	Срок	Содержание деятельности	Ответственные, исполнители
1.	1 этап – подготовительный	Апрель 2012 г.	Разработка и утверждение нормативной документации: составление технического задания, заключение контракта, разработка форм учёта социальных услуг, форм анализа количественных и качественных показателей реализации проекта	Директор, заместитель директора
2.		Май 2012 г.	Оснащение рабочего места компьютерной техникой	Заместитель директора
3.		Май 2012 г.	Организация обучения специалистов организации-аутсорсера	Заведующий отделением, социальный работник отделения диагностики и реализации программ социальной реабилитации
4.	2 этап – основной	Июнь – ноябрь 2012 г.	Координация деятельности сотрудников организации-аутсорсера	Заведующий отделением диагностики и реализации программ социальной реабилитации
5.			Деятельность по оказанию социальной помощи семье и детям с ограниченными возможностями, имеющими тяжелые формы заболеваний	Сотрудники организации-аутсорсера
6.	3 этап – аналитический	Декабрь 2012 г.	Подведение итогов деятельности бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры для детей и подростков с ограниченными возможностями «Реабилитационный центр «Цветик-семицветик» в рамках реализации проекта, оценка эффективности реализации проекта, в том числе степень удовлетворённости клиентов учреждения качеством предоставленных социальных услуг	Директор, заместитель директора, заведующий отделением, социальный работник отделения диагностики и реализации программ социальной реабилитации

Смета расходов на реализацию проекта по направлениям деятельности

№ п/п	Направления деятельности	Финансовые затраты, руб.	Сроки реализации	Исполнители	Результаты
1	2	3	4	5	6
1.	Разработка нормативно-правовой базы проекта	-	Май 2012 г.	Директор, заместитель директора	Техническое задание, заключение контракта, разработка форм учёта социальных услуг, форм анализа количественных и качественных показателей реализации проекта
2.	Организация обучения специалистов организации-аутсорсера	-	Май 2012 г.	Заведующий отделением диагностики и реализации программ социальной реабилитации, социальный работник	Обеспечение качества предоставления социально-бытовых услуг в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями
3.	Оснащение рабочего места компьютерной техникой	53 220,00.	Май 2012 г.	Инженер по автоматизированным системам управления	Приобретение компьютера, монитора, ксерокса, принтера лазерного (чёрно-белая печать)
4.	Приобретение расходных материалов	11 980,00	Май 2012 г.	Заведующий складом	Приобретение бумаги, принт-картриджа – 2 шт., USB флэш-накопителей (16 ГБ) – 4 шт.
5.	Оплата социальных услуг, предоставляемых 2-мя сотрудниками организации-аутсорсера	184 800,00	Июнь – ноябрь 2012 г.	Главный бухгалтер	Финансовое обеспечение процесса предоставления социально-бытовых услуг
6.	Анализ реализации проекта	-	Декабрь 2012 г.	Директор	Отчёт о реализации проекта
ИТОГО:		250 000,00			

Предполагаемые результаты реализации проекта:

- обеспечение доступности новых технологий в работе с детьми и подростками с ограниченными возможностями, их родителями (законными представителями) путем использования минимальных дополнительных финансовых вложений;

- расширение возможности оказания дополнительных услуг детям и подросткам с ограниченными возможностями, их родителям (законным представителям);
- внедрение инновационной практики осуществления административно-управленческих процессов.

Количественные и качественные результаты реализации проекта:

1. Количественные показатели: 1) обеспечение доступности социально-бытовых услуг, оказываемых на дому, 100 % семей, воспитывающим детей с ограниченными возможностями, имеющих тяжёлые формы заболеваний; 2) экономия бюджетных средств на 69 078,24 руб. за полгода реализации проекта.

2. Качественные показатели: оптимальный уровень удовлетворенности потребителей качеством предоставленных услуг. Качественный показатель будет определяться путем выведения среднего балла оценки потребителями в оценочных листах уровня качества предоставленных социальных услуг.

Оптимальный уровень, высокая степень качества социальных услуг 4,5–5 баллов. Достаточный уровень, достаточная степень качества социальных услуг 4,0–4,4 балла, удовлетворительная степень качества социальных услуг 3,5–3,9 баллов. Недостаточный уровень, низкая степень качества социальных услуг 2,6–3,4 балла. Критический уровень, неудовлетворительная степень качества социальных услуг 1–2,5 балла.

Внедрение технологии аутсорсинга в учреждения системы социальной защиты представляет собой действенную форму совместной деятельности, позволяющую привлечь ресурсы как коммерческого сектора, так и общественных организаций к выполнению социальных услуг с целью повышения качества их предоставления. Аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг. Применение данной технологии позволяет учреждению сконцентрироваться на основной деятельности и не тратить свои ресурсы на поддержку вспомогательных процессов, сократить издержки, решить проблемы связанные с получением современных технических знаний и другое.

2.2. Порядок внедрения технологии аутсорсинга в учреждениях системы социальной защиты населения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Передача отдельных функций или услуг на аутсорсинг состоит в размещении заказа на исполнение функции или оказания услуги среди участников рынка.

Чтобы передать на аутсорсинг конкретную услугу необходимо определить порядок передачи на аутсорсинг этой услуги, при этом обозначить все последовательные этапы и конкретизировать их содержание.

Изучив опыт внедрения технологии аутсорсинга в различных учреждениях/организациях, предлагаем следующий порядок реализации данной технологии для внедрения в учреждениях системы социальной защиты населения.

В процессе реализации технологии аутсорсинга можно выделить четыре основных этапа:

- 1) Инициирование аутсорсинга.
- 2) Выбор партнёра-аутсорсера.
- 3) Внедрение аутсорсинга.
- 4) Оценка эффективности применения аутсорсинга в учреждении.

Первый этап – инициирование аутсорсинга заключается в выявлении функций, которые возможно передать на аутсорсинг. Претендентами к выводу на аутсорсинга, в первую очередь, должны быть функции вспомогательного производства, среди которых первыми кандидатами должны стать наиболее затратные и/или с наибольшей численностью персонала. Аутсорсинг этих функций может дать наибольший экономический эффект. Для передачи непрофильных функций на аутсорсинг необходимо обоснование целесообразности действий, что станет отправной точкой в принятии решения об аутсорсинге. Данный этап включает следующие шаги:

- анализ фактического состояния бюджетного учреждения, который предполагает изучение основных направлений его деятельности;
- анализ целей применения аутсорсинга в данном учреждении;
- анализ состояния существующих функций и услуг, оказывающих бюджетным учреждением;
- выделение конкретных услуг, которые целесообразно передать на аутсорсинг.

Помимо выявления возможности передачи на аутсорсинг некоторых функций учреждения, также на первоначальном этапе необходимо оценить социальную и экономическую эффективность всех бизнес-процессов в учреждении:

- основные бизнес-процессы, связанные с созданием и предоставлением основного продукта – социальной услуги, которая формирует оплачиваемый результат;
- поддерживающие бизнес-процессы (поддерживают основные бизнес-процессы, создают и развивают инфраструктуру учреждения и т. п.);

- бизнес-процессы развития (обеспечивают улучшение качества социальных услуг и совершенствование деятельности учреждения социального обслуживания);
- бизнес-процессы управления (нацелены на управление деятельности учреждения социального обслуживания).

Второй этап – выбор партнёра-аутсорсера и заключение партнёрского соглашения. Данный этап является важным этапом, так как главная часть успеха зависит именно от выбора партнёра-аутсорсера. Этап включает в себя процедуры подготовки к проведению конкурсного отбора поставщиков и заключение контракта на аутсорсинг. На этом этапе разрабатывается конкурсная документация, формируется техническое задание, в котором отражаются основные требования к предоставлению услуги, разрабатываются критерии отбора поставщиков, согласовываются основные положения будущего контракта на предоставление услуг.

Также проводится оценка потенциальных партнёров по показателям, определенным учреждением-заказчиком, к которым могут быть отнесены: ресурсообеспеченность, опыт, репутация, гибкость, затраты на аутсорсинг, совместимость корпоративных культур и др.

Исследователи выявили ряд факторов, которые необходимо учитывать при выборе партнёра-аутсорсера:

1. *Доверие.* Насколько опытен партнёр, т. е. необходимо оценить сколько у него клиентов в данный момент.
2. *Надёжность.* Удовлетворяет ли конкретный партнёр требованиям своих клиентов.
3. *Гибкость.* Работает ли партнёр по одному образцу или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить потребности заказчика, а в дальнейшем корректировать свою работу в зависимости от планов учреждения-заказчика.
4. *База навыков.* Обладает ли партнёр навыками и соответствующими компетенциями в социальной сфере.
5. *Возможность экономии.* Сможет ли поставщик услуг предложить большую экономию средств, чем другие поставщики.
6. *Обслуживание.* Насколько высок уровень обслуживания, предлагаемый партнёром, по сравнению с тем, что учреждение получает сейчас, или с тем, что предлагают другие поставщики.
7. *Кадровая политика.* Какую политику в отношении кадров проводит поставщик услуг и как это может сказаться на сотрудниках учреждения.
8. *Вопросы, связанные с заключением контракта.* Захочет ли поставщик воспользоваться своим опытом и предложит жесткие условия контракта либо

пойдет на компромисс, позволит внести необходимые дополнения и заключить партнерское соглашение.

9. *Имидж учреждения и контроль.* Позаботится ли партнёр, о том чтобы учреждение не потеряло свой имидж и контроль в управлении, необходимые для эффективного функционирования учреждения.

В вопросе определения количества партнёров-аутсорсеров существует две точки зрения. Некоторые исследователи считают, что партнёров должно быть несколько. В таком случае практически не допускаются перебои в предоставлении услуг, исключается зависимость от одного поставщика, между партнерами рождается конкуренция и т. д. Сторонники стратегии «стройного производства» предпочитают одного поставщика и рассматривают его как полноценного партнёра.

Немаловажным на данном этапе является разработка и заключение партнёрского аутсорсинг-договора, который состоит в обеспечении выполнения функций на уровне ожиданий клиента. Содержание договора требует детальной проработки с позиции различных отраслей права с учётом возможных налоговых, административных и гражданско-правовых последствий.

Главным источником правового регулирования отношений, складывающихся при осуществлении аутсорсинга, являются договорные нормы. В первую очередь действуют нормы, установленные в договоре аутсорсинга. Одним из основных условий, обеспечивающих предотвращение возможных потерь для заказчика, является гибкость договора.

При этом любой договор аутсорсинга должен учитывать следующие особенности:

- обязательно использовать в тексте самого договора и подтверждающих его исполнение соответствующих документов дословную терминологию ГК РФ и НК РФ;
- текст договора должен включать все существенные условия для договоров данного вида (например, договора возмездного оказания услуг);
- максимально детализировать предмет договора;
- правовой статус организации-аутсорсера не должен вызывать сомнений, в связи с чем целесообразно проверить сам факт существования и деятельности организации, оказывающей услуги;
- договор должен быть подписан надлежащими должностными лицами как со стороны заказчика, так и со стороны аутсорсера;
- необходимо проверить наличие лицензии у фирмы-аутсорсера в тех случаях, когда это законодательно предусмотрено. Отношения, возникающие в связи с осуществлением лицензирования отдельных видов деятельности, регулируются

Федеральным законом от 08.08.2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» и другими законодательными актами;

- обеспечить соразмерность стоимости оказанных услуг их объёму, качеству и трудозатратам;

- организовать учёт договоров в журнале регистрации договоров, форму которого целесообразно разработать самостоятельно и утвердить в качестве приложения к приказу по учётной политике;

- организовать учёт выданных доверенностей лицам, уполномоченным подписывать договоры в специальном журнале регистрации, форму которого целесообразно разработать самостоятельно и утвердить в качестве приложения к приказу по учётной политике, а также учёт выданных доверенностей лицам, уполномоченным представлять организацию в налоговых органах;

- во избежание серьёзных ошибок при оформлении операций приёмки-сдачи услуг конкретные исполнители должны иметь возможность ознакомиться с существенными условиями заключённых организацией договоров на оказание услуг;

- операции по оказанию аутсорсинговых услуг должны быть тщательно документированы.

Также договором должна быть предусмотрена возможность трансформации условий соглашения под воздействием изменений экономической ситуации, преобразований процесса управления учреждения и постановки новых целей функционирования. Это позволит заказчику избежать убытков, связанных с необходимостью выполнения жёстких условий договора.

Третий этап – внедрение аутсорсинга.

На этапе внедрения предполагается создание матрицы аутсорсинга, включающей планируемые к передаче бизнес-функции или определённые части бизнес-процессов учреждения, описание передаваемых полномочий, механизмов управления и контроля, возможных форм реализации, возможных рисков и путей их преодоления.

Также этот этап предполагает осуществление управления процессом аутсорсинга в соответствии с предусмотренными контрактом полномочиями, контроль исполнения, а также допустимые корректировки в процессе реализации.

Четвёртый этап – оценка эффективности применения аутсорсинга в учреждении. На последнем, четвёртом, этапе реализации аутсорсинга осуществляется сопоставление деятельности поставщика с требованиями контракта и оценка эффективности применения аутсорсинга в учреждении в целом.

В результате сопоставления требований заказчика с фактическими показателями работы поставщика формируется представление о качестве оказываемых

услуг, на основе которого планируются дальнейшие действия, направленные на повышение уровня обслуживания.

В совокупности различных методов мотивации поставщика можно выделить:

- включение в договор условия о размере вознаграждения за превышение установленных нормативов;
- наличие санкций за неисполнение (ненадлежащее исполнение) условий соглашения;
- регулярное проведение конкурсов, тендеров с привлечением прочих компаний-аутсорсеров;
- выбор позиции центрального клиента у аутсорсера, обслуживающего не большое количество организаций.

По данным Института аутсорсинга (Outsourcing Institute), в стопроцентном успехе выполнения функций аутсорсинга наибольшее значение имеют:

- понимание аутсорсером целей и задач учреждения-заказчика;
- управление текущими взаимоотношениями заказчика и исполнителя;
- грамотное составление и чёткая структуризация договора аутсорсинга;
- правильный выбор компании-аутсорсера.

Однако единой методики оценки эффективности аутсорсинга на сегодняшний день не существует. В основе предлагаемого метода лежит соотношение показателей, характеризующих преимущества, достигнутые за счёт аутсорсинга и затраты, понесённые в процессе реализации функций с привлечением специализированных исполнителей.

Таким образом, преимущества аутсорсинга можно выразить через показатель, на увеличение которого направлена реализация каждого аутсорсинг-решения. Значение этого показателя напрямую определяется выбранной методикой реализации бизнес-процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алдерс, Р. ИТ-аутсорсинг : практическое руководство / Р. Алдерс. – М. : Альпина БизнесБук, 2011. – 244 с.
2. Аникин, Б. А. Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с. (Серия «Высшее образование»).
4. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента / Учебное пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 478 с.
5. Батрин, Ю. Д. Бюджетное планирование деятельности предприятий / Ю. Д. Батрин. – М. : Высшая школа, 2011. – 288 с.
6. Вайнштейн, В. Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта / В. Вайнштейн. – URL: <http://www.cio-world.ru>. – Загл. с экрана.
7. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 272 с.
8. Дука, Б. Проблемы бюджетирования, или где «спотыкаются» ваши финансы / Б. Дука // Люди и дела. – 2011. – № 7.
9. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. – М. : Агентство профессионального сервиса, 2009. – 312 с.
10. Ильин, В. В. Система управления качеством. Российский опыт [текст] / В. В. Ильин. – СПб. : Невский проспект; Вектор, 2007. – 224 с.
11. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2009. – 212 с.
12. Калинина, Л. Аутсорсинговые услуги в области информационных технологий: оценка качества / Л. Калинина. – URL: <http://www.stq.ru>. – Загл. с экрана.
13. Малышева, В. С. Аутсорсинг как инструмент реструктуризации / В. С. Малышева // Логинфо. – 2003. – № 4. – С. 30.
14. Молоткова, Н. В. Качество услуг ИТ-аутсорсинга: организационно-технологические решения : учебное пособие / Н. В. Молоткова, И. С. Сахаров. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 92 с.
15. Мизерник, Д. Как организовать качественный аутсорсинг / Д. Мизерник. – URL: <http://www.outsourcing.ru>. – Загл. с экрана.

16. Полянский, Ю. А. Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга / Ю. А. Полянский. – URL: <http://www.zdt-magazine.ru>. – Загл. с экрана.
17. Российский рынок аутсорсинговых call-центров (центров обработки вызовов). – М. : РБК, 2011. – 75 с.
18. Социально-трудовые исследования. Выпуск XXII / Ред. кол.: Л. Н. Андрукович, В. Т. Веденеева, В. В. Комаровский, М. А. Морозова, Е. С. Садовая, В. А. Сауткина, М. Г. Хохлова. – М. : ИМЭМО РАН, 2009. – С. 118.
19. Шокина, Л. И. Оценка качества менеджмента компаний : учебное пособие / Л. И. Шокина ; под ред. проф. М. А. Федотовой. – М. : КНОРУС, 2007. – 344 с.
20. Юрьев, С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ : монография / С. В. Юрьев. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики, 2012.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ДОГОВОР АУТСОРСИНГА

Г. _____

«__» _____ Г.

_____, именуемый в дальнейшем «Заказчик», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и _____, в лице _____, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Исполнитель», с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Настоящий Договор заключен в целях оптимизации функционирования Заказчика за счёт сосредоточения им усилий на ведении основной деятельности .

1.2. Предметом настоящего Договора является передача Заказчиком Исполнителю непрофильных функций в порядке и на условиях, установленных настоящим Договором.

Перечень передаваемых Заказчиком Исполнителю непрофильных функций (далее – Перечень функций) содержится в Приложении № 1, являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательство выполнять в интересах Заказчика переданные ему по настоящему Договору непрофильные функции Заказчика согласно Перечню функций (далее – услуги).

1.4. За оказание услуг по настоящему Договору Заказчик уплачивает Исполнителю вознаграждение в размере, порядке и сроки, установленные настоящим Договором.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. Оказать Заказчику услуги в соответствии с условиями настоящего Договора.

2.1.2. Не передавать и не показывать третьим лицам находящуюся у Исполнителя документацию Заказчика.

2.1.3. Оказать Заказчику услуги лично или с привлечением, при необходимости, специализированных сторонних организаций.

2.1.4. Сотрудничать при оказании услуг по настоящему Договору с иными контрагентами Заказчика, оказывающими ему услуги по смежным вопросам предмета настоящего Договора.

2.1.5. До ____ числа каждого месяца представлять Заказчику ежемесячно письменные отчёты о ходе оказания услуг по настоящему Договору.

2.1.6. Представлять Заказчику материалы и заключения в электронном виде на магнитных носителях, а при необходимости – письменные материалы и заключения.

2.1.7. Давать при необходимости по просьбе Заказчика разъяснения заинтересованным лицам, включая государственные и судебные органы, по представляемым Исполнителем в соответствии с настоящим Договором материалам.

2.2. Заказчик обязуется:

2.2.1. Оплачивать услуги Исполнителя в порядке, сроки и на условиях настоящего Договора.

2.2.2. Передавать Исполнителю информацию и материалы, необходимые для выполнения Исполнителем своих обязательств по настоящему Договору.

2.2.3. Подписывать своевременно Акты об оказании услуг с Исполнителем.

2.3. Исполнитель имеет право:

2.3.1. Получать от Заказчика любую информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по настоящему Договору. В случае непредставления либо неполного или неверного представления Заказчиком информации Исполнитель имеет право приостановить исполнение своих обязательств по настоящему Договору до представления необходимой информации.

2.3.2. Получать вознаграждение за оказание услуг по настоящему Договору.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. Получать от Исполнителя услуги в соответствии с настоящим Договором.

2.4.2. Получать от Исполнителя отчёты, материалы и документы в соответствии с настоящим Договором.

2.5. Предоставление услуг, не указанных в Перечне функций, оформляется дополнительным соглашением Сторон и оплачивается отдельно и дополнительно.

2.6. Стороны обязуются хранить в тайне коммерческую, финансовую и иную конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны при исполнении настоящего Договора.

2.7. Все материалы Исполнителя, включая различные справки, заключения, документы и т. д., как в письменном виде, так и на магнитных носителях, составленные Исполнителем при исполнении обязательств по настоящему Договору, являются конфиденциальной информацией Заказчика (за исключением сведений, перечисленных в ст. 5 Федерального закона от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне») и не могут быть разглашены третьим лицам без письменного согласия Заказчика.

3. Порядок исполнения договора

3.1. Исполнитель ежемесячно предоставляет Заказчику письменные отчёты о ходе оказания услуг по настоящему Договору, на основании которых Стороны составляют и подписывают Акт об оказании услуг.

3.2. Подписываемые Сторонами Акты об оказании услуг являются подтверждением оказания услуг Исполнителем Заказчику.

3.3. Отчёты предоставляются Исполнителем до ____ числа месяца, следующего за отчётным месяцем, Акт об оказании услуг составляется и подписывается Сторонами в течение __ (_____) рабочих дней со дня предоставления отчёта.

3.4. При оказании услуг, не указанных в Перечне функций, Исполнитель предоставляет Заказчику дополнительный отчёт и Стороны подписывают дополнительный Акт об оказании услуг, который является подтверждением оказания дополнительных услуг Исполнителем Заказчику.

4. Порядок оплаты

4.1. Вознаграждение Исполнителя составляет __ (_____) рублей, включая НДС в размере __ (_____) рублей.

4.2. Вознаграждение уплачивается ежемесячно до ____ числа текущего месяца.

4.3. Вознаграждение уплачивается путём перечисления суммы, указанной в п. 4.1, на расчётный счёт Исполнителя.

4.4. Датой оплаты денежных средств считается день зачисления денежных средств на расчётный счёт Исполнителя.

5. Ответственность сторон

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору виновная Сторона уплачивает другой Стороне пеню в размере __ % (_____) процентов от суммы неисполненных обязательств за каждый день просрочки исполнения.

5.2. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору Стороны несут иную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.3. Ни одна из Сторон не будет нести ответственности за полное или частичное неисполнение другой Стороной своих обязанностей, если неисполнение будет являться следствием обстоятельств непреодолимой силы, таких как: пожар, наводнение, землетрясение, забастовки и другие стихийные бедствия, война и военные действия или другие обстоятельства, находящиеся вне контроля Сторон, препятствующие выполнению настоящего Договора, возникшие после заключения Договора.

Если любое из таких обстоятельств непосредственно повлияло на неисполнение обязательства в срок, указанный в Договоре, то этот срок соразмерно отодвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

5.4. Сторона, для которой сделалось невозможным исполнение обязательств по Договору, обязана не позднее 5 дней с момента их наступления и прекращения в письменной форме уведомить другую Сторону о наступлении, предполагаемом сроке действия и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

6. Порядок рассмотрения споров

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами, будут разрешаться путем переговоров.

6.2. При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г. _____.

7. Срок действия договора

7.1. Срок действия настоящего Договора с «___» _____ г. по «___» _____ г.

7.2. Настоящий Договор может быть расторгнут в любое время по инициативе каждой из Сторон с обязательным предупреждением другой Стороны за __ (_____) рабочих дней до его расторжения.

7.3. Если ни одна из Сторон не заявит о своем желании расторгнуть настоящий Договор за __ (_____) дней до окончания срока действия, настоящий Договор считается пролонгированным на следующий _____ на тех же условиях.

7.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору, а также его расторжение считаются действительными при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями обеих Сторон.

8. Иные условия

8.1. Все дополнительные соглашения Сторон, акты и иные приложения к настоящему Договору, подписываемые Сторонами при исполнении настоящего Договора, являются его неотъемлемой частью.

8.2. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

9. Адреса и реквизиты сторон

Основные направления и виды деятельности социально ориентированных НКО

Показатели деятельности	Наименование социально ориентированных НКО					
	Общество русской культуры	Тифлопуть	Благо Дарю	Забота	Преобразование	Старт
1	2	3	4	5	6	7
Направления деятельности	- образовательная; - научно-исследовательская; - миссионерская; - просветительская	- защита прав и интересов слепых и слабовидящих; - содействие в реализации прав в медицинской, профессиональной, социальной реабилитации и интеграции	- сбор пожертвований на лечение детей; - реализация благотворительных программ; - развитие добровольческого движения; - организация лечения и реабилитации больных детей; - проведение благотворительных культурно-массовых мероприятий; - издательская и полиграфическая деятельность; - реализация профилактических мероприятий; - взаимодействие с российскими и международными организациями по проблемам здоровья детей	- благотворительность	- защита прав и свобод инвалидов; - поддержка связей с массовыми движениями, и др. в интересах улучшения условий жизни инвалидов; - изучение проблем жизни инвалидов; - изучение общественного мнения; - организация и проведение научно-практических конференций, семинаров и т. п.; - реализация гос. программы «Доступная среда», «Универсальный дизайн»	- трудоустройство подростков на временные работы; - организация досуга подростков и молодежи

1	2	3	4	5	6	7
Численность, чел.	более 20	более 20	менее 5	5-10	более 20	более 20
Целевая аудитория	- семьи; - молодёжь; - ветераны Вов; - пенсионеры; - малочисленные народы Севера; - ветераны боевых действий; - население	- люди с ограниченными возможностями	- семьи; - люди с ограниченными возможностями	- семьи; - люди с ограниченными возможностями; - граждане в ТЖС; - пенсионеры	- люди с ограниченными возможностями	- молодёжь и подростки
Потребность в повышении квалификации сотрудников	Готовы сами оказывать услуги по повышению квалификации работников культуры	Хотели бы получить дополнительные знания	Хотели бы получить дополнительные знания	Хотели бы получить дополнительные знания	Хотели бы получить дополнительные знания	Хотели бы получить дополнительные знания
Социально значимые проекты	Собственные, 2012 г., грант Губернатора ХМАО – Югры,	Собственные: 2007-2013 гг., 10 проектов. Чужие: содействовали в разработке и реализации проектов иные НКО автономного округа и субъектов РФ	Собственные и совместные: 2008-2013 гг. - 22 проекта	Собственные: 2008 г. – победители в IV открытом конкурсе «12 гражданских инициатив»; 2010 г. – проект «Женские инициативы» в конкурсе социально значимых проектов «Премия Признания»	Собственные: 2007-2013 гг., г. Москва - проекты «Интеграция», «Взгляд», «Кино для всех», «Воробьевы горы»; 2007-2010 гг., г. Могилев - проект «Золотой лев»; экспертиза объектов социальной инфраструктуры автономного округа. Чужие: Депсоцразвития Югры	Собственные, окружные конкурсы вариативных программ 2010 г., грант 1 степени по 3 программам, 2011 г., грант 2 степени

1	2	3	4	5	6	7
Передача полномочий НКО по оказанию социальных услуг (аутсорсинг)	Нецелесообразно	Да, части услуг – по реабилитации инвалидов	Да, части услуг	Да, части услуг	Да, части услуг	Да, части услуг – досуговые
Для повышения эффективности работы организации нужно:	- информированность о деятельности; - разработка программ поддержки НКО; - разработка совместных программ с УСО; - увеличить финансирование	- обучить сотрудников; - информировать о деятельности организации; - разработать специальные программы поддержки НКО; - разработать совместные программы с УСО; - увеличить финансирование организации	- увеличить штат сотрудников; - обучить сотрудников; - использовать лучшие практики НКО	- увеличить штат сотрудников; - обучить сотрудников; - информировать о деятельности организации; - разработать специальные программы поддержки НКО; - изменить механизм взаимодействия с гос. и негос. структурами; - разработать совместных программ с УСО; - разработать обратную связь с клиентом	- использовать лучшие практики НКО; - информировать о деятельности организации; - изменить механизм взаимодействия с гос. и негос. структурами; - разработка совместных программ с УСО; - разработать обратную связь с клиентом	- использовать лучшие практики НКО
Особенность НКО	- системность работы, направленная на решение государственных задач	«Мы даем удочку, а не рыбку»	Обычный благотворительный фонд	Большой охват льготных категорий	Реализации проекта «Универсальный дизайн»	Иной профиль работы
Приносит ли организация доход	Нет дохода	Нет, осуществляю основную деятельность в др. месте	Да, основной доход для 2-х сотрудников	Да, основной	Нет, осуществляю основную деятельность в др. ИП	Да, основной

ДЛЯ ЗАМЕТОК

[illegible]

Учебно-методическое издание



ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ



БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ
«МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ»

ТЕХНОЛОГИЯ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Методическое пособие

Под общей редакцией

Александры Владимировны Бодак,
кандидата педагогических наук, доцента;

Ирины Алексеевны Медведевой,
кандидата педагогических наук

Авторы-составители:

Оксана Ивановна Проня,
Марина Викторовна Пикинская,
Ирина Дмитриевна Пестова,
Яна Владимировна Григорьева

Ответственный редактор Р. Н. Шехова
Редактор С. А. Глушкова
Технический редактор, оформление Ю. Б. Васильева
Корректор С. А. Глушкова

Подписано в печать 19.09.2013. Формат 60х90/16. Бумага ВХИ. Гарнитура «Times New Roman». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 1.

Тираж 50. Зак. № 244.

Издательство бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Методический центр развития социального обслуживания»

628418 Тюменская обл., ХМАО – Югра, г. Сургут,
ул. Лермонтова, 3/1
т./ф.: 8(3462) 52-11-94