

Одобрены
протоколом заседания
Рабочей группы по повышению
эффективности расходов
государственного бюджета
Республики Саха (Якутия)
от 30 октября 2013 года № Пр-«РГЗ»

Утверждены
приказом
Министерства экономики
Республики Саха (Якутия)
от 30 декабря 2013 года № 235-ОД

**Методические рекомендации
по применению аутсорсинга в государственных и муниципальных
учреждениях Республики Саха (Якутия)»**

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по применению аутсорсинга в государственных и муниципальных учреждениях Республики Саха (Якутия) (далее – Методические рекомендации) разработаны в целях совершенствования деятельности государственных и муниципальных учреждений (далее – учреждения) и повышения эффективности расходования бюджетных средств.

1.2. В Методических рекомендациях используются следующие основные термины и понятия:

аутсорсинг - передача отдельных обеспечивающих функций и видов деятельности учреждения для исполнения аутсорсером путем заключения государственных контрактов и (или) договоров на конкурсной основе;

аутсорсер – физическое лицо, индивидуальный предприниматель, юридическое лицо (кроме государственных и муниципальных учреждений и предприятий) выбранные для исполнения обеспечивающих функций и видов деятельности учреждения, передаваемых на аутсорсинг;

основная деятельность - деятельность учреждения, непосредственно направленная на достижение целей и решение задач, закрепленных за учреждением;

обеспечивающая деятельность - деятельность, направленная на обеспечение осуществления основной деятельности учреждения (информационная, хозяйственная, финансово-экономическая, организационная, вспомогательная, обслуживающая и иная);

основная функция - функция учреждения, непосредственно направленная на реализацию основной деятельности учреждения;

обеспечивающая функция - функция учреждения, непосредственно связанная с обеспечением надлежащей реализации основной деятельности и

основных функций.

1.3. Целями аутсорсинга являются:

оптимизация бюджетных расходов на содержание учреждений;
повышение эффективности бюджетных расходов и качества оказываемых услуг и выполняемых функций.

1.4. Аутсорсинг в учреждении осуществляется по следующим этапам:

1) определение целесообразности передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности учреждения;

2) исследование рынка услуг аутсорсинга;

3) оценка влияния на деятельность учреждения передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности;

4) разработка описания количественных и качественных требований к функции или виду деятельности, намеченных для передачи на аутсорсинг;

5) проведение отбора аутсорсера и заключение с ним контракта на аутсорсинг;

6) разработка и внедрение административных решений, связанных с передачей функции или вида деятельности на аутсорсинг;

7) мониторинг и контроль качества исполнения функции или вида деятельности, переданных на аутсорсинг;

8) оценка эффективности аутсорсинга.

1.5. Учреждение несет ответственность за качество исполнения функций или видов деятельности, переданных на аутсорсинг, отвечает за действия аутсорсера.

1.6. Ненадлежащее выполнение аутсорсером своих функций влечет расторжение (досрочное прекращение) государственного контракта и (или) договоров на аутсорсинг.

1.7. Решение о передаче на аутсорсинг инициируется руководителем учреждения, которым назначается должностное лицо (рабочая группа), ответственное за рассмотрение возможности аутсорсинга, подготовки соответствующего проекта решения и проведение процедуры аутсорсинга.

1.8. Решение о передаче на аутсорсинг функций и видов деятельности учреждения согласовывается с учредителем, на которого возложена координация и регулирование деятельности организаций в соответствующей отрасли (сферах управления) в отношении находящихся в их ведении учреждений (далее - учредитель);

1.9. При принятии решения о передаче на аутсорсинг функций и видов деятельности учреждение руководствуется следующими принципами:

- применение аутсорсинга не допускается в отношении функций, связанных с реализацией исполнительно-распорядительных полномочий;

- применение аутсорсинга допустимо при условии сохранения или повышения качества исполнения функции;
- отбор аутсорсеров осуществляется на конкурсной или договорной основе в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- аутсорсинг осуществляется на возмездной основе по контракту и (или) договору, заключаемому в соответствии с действующим законодательством;
- аутсорсинг осуществляется аутсорсером непосредственно без права передачи третьим лицам за исключением случая, если новый поставщик (подрядчик, исполнитель) является правопреемником поставщика (подрядчика исполнителя) по такому контракту вследствие реорганизации юридического лица в форме преобразования, слияния или присоединения.

1.10. Решение о применении аутсорсинга утверждается распорядительным актом (приказом) руководителя учреждения.

2. Определение целесообразности передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности учреждения

2.1. В рамках данного этапа работ осуществляется оценка собственных возможностей учреждения и экономической целесообразности выведения функции или вида деятельности на аутсорсинг по следующим направлениям:

- 1) Анализ состояния существующих основных и обеспечивающих функций и видов деятельности учреждения;
- 2) Оценка состояния материально-технических и производственных ресурсов учреждения, а также наличия и квалификации персонала, выполняющего основные и обеспечивающие функции и виды деятельности, которые предполагается передать на аутсорсинг;
- 3) Оценка качества и себестоимости исполнения функций, видов деятельности, которые предполагается передать на аутсорсинг, при выполнении их собственными силами;
- 4) Определение потребности в дополнительных ресурсах, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения функций, видов деятельности при выполнении собственными силами;
- 5) Определение экономического эффекта от выведения функций или вида деятельности учреждения на аутсорсинг путем сопоставления стоимости работ (услуг), выполняемых учреждением, и ее аналогом на рынке;
- 6) Определение повышения доступности, оперативности и качества функций и видов деятельности учреждения в форме сравнения результатов выполнения самим учреждением и аутсорсером.

2.2. Аутсорсинг считается целесообразным в случае возможного (предполагаемого) повышения эффективности функций и видов деятельности учреждения, осуществляемых аутсорсером, при соблюдении не менее одного из условий:

расходы (затраты) на выполнение функций или вида деятельности учреждения аутсорсером снижаются по сравнению с расходами (затратами) на осуществление этого же комплекса процедур самим учреждением;

повышается доступность, оперативность и улучшается качество функций или вида деятельности учреждения при сохранении объема бюджетных расходов.

2.3. По итогам данного этапа ответственным лицом (рабочей группой) формируется предварительный перечень функций и видов деятельности учреждения, которые целесообразно передать на аутсорсинг.

3. Исследование рынка услуг аутсорсинга

3.1. При положительном решении о целесообразности применения аутсорсинга, далее проводится исследование рынка услуг аутсорсинга по следующим направлениям:

1) анализ потенциала рынка услуг аутсорсинга по удовлетворению спроса на исполнение функции или вида деятельности учреждения в необходимом объеме;

2) анализ возможности формирования конкурентного рынка услуг аутсорсинга по исполнению функции или вида деятельности;

3) анализ готовности потенциальных аутсорсеров (наличие технологического, материально-технического, трудового и управленческого ресурсов (средств), а также наличие соответствующего опыта (знаний) выполнения аналогичных взаимосвязанных процедур (действий, операций) в частном (рыночном) секторе экономики);

4) анализ среднерыночной стоимости, доступности, оперативности и качества исполнения функции или вида деятельности, выполняемых аутсорсерами;

5) прогноз развития рынка услуг аутсорсинга.

3.2. В ходе проведения анализа рынка услуг аутсорсинга формулируются предварительные требования, предъявляемые к потенциальному аутсорсеру, в том числе относительно уровня качества, уровня цен, соблюдения сроков исполнения и способности выполнить специфические требования заказчика.

3.3. По итогам исследования рынка услуг аутсорсинга ответственным лицом (рабочей группой) формируется перечень аутсорсеров, способных

предоставить услуги аутсорсинга надлежащего качества, и перечень видов деятельности, функций учреждения, которые целесообразно передать на аутсорсинг.

4. Оценка влияния на деятельность учреждения передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности

4.1. При оценке последствий перехода на аутсорсинг необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) высвобождающиеся ресурсы учреждения для возможного перенаправления на исполнение других функций;
- 2) потребность в организационно-структурных и иных административных решениях, связанных с предполагаемой передачей на аутсорсинг;
- 3) влияние передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности на осуществление деятельности учреждения в целом;
- 4) риски передачи функции или вида деятельности на аутсорсинг;
- 5) план восстановления работоспособности учреждения в случае возникновения чрезвычайных ситуаций в процессе получения услуг аутсорсинга или расторжения контракта (договора) в случае ненадлежащего выполнения аутсорсером своих функций.

4.2. По итогам оценки влияния на деятельность учреждения передачи на аутсорсинг функции или вида деятельности ответственным лицом (рабочей группой) формируются предложения по решению вероятных негативных последствий, связанных с передачей функции или вида деятельности на аутсорсинг.

4.3. По результатам предыдущих этапов ответственным лицом (рабочей группой) подготавливается заключение-обоснование и одновременно разрабатывается соответствующий проект решения.

4.4. Заключение-обоснование, в зависимости от принятого решения, содержит:

- а) обоснование вывода о целесообразности или нецелесообразности аутсорсинга;
- б) аналитические материалы, исследования и подтверждающие расчеты (в качестве приложения);
- в) основные условия технического задания на осуществление аутсорсинга;
- г) предложения по оптимизации;
- д) иную информацию.

5. Разработка описания количественных и качественных требований к функции или виду деятельности, намеченных для передачи на аутсорсинг

5.1. Результатом работы на данном этапе будут техническое задание, проект контракта (договора) (далее – контракт (договор) на аутсорсинг) и иная документация, разрабатываемая в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5.2. Техническое задание разрабатывается путем детализации описания действий, связанных с исполнением функции или вида деятельности, формирования системы параметров исполнения функции или вида деятельности и формулирования количественных и качественных показателей исполнения функции или вида деятельности;

Техническое задание должно содержать:

- 1) наименование и описание функции или вида деятельности;
- 2) описание порядка исполнения функции или вида деятельности;
- 3) основные количественные и качественные показатели исполнения функции или вида деятельности;
- 4) место и сроки исполнения функции или вида деятельности;
- 5) тарифы и (или) порядок расчета стоимости исполнения функции или вида деятельности
- 6) иные требования;

5.3. В контракте(договоре) на аутсорсинг указываются:

- 1) предмет контракта (договора);
- 2) условия оказания услуг по контракту (договору);
- 3) стоимость контракта (договора) на аутсорсинг;
- 4) порядок и сроки оплаты;
- 5) права и обязанности сторон;
- 6) ответственность сторон;
- 7) размер и порядок установления штрафных санкций за несвоевременное или некачественное исполнение условий контракта (договора) на аутсорсинг;
- 8) ответственность в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств;
- 9) порядок проведения контроля;
- 10) порядок досрочного прекращения контракта (договора);
- 11) иные необходимые условия.

5.4. В случае необходимости контрактом (договором) предусматриваются:

переходный период для передачи документов и начала реализации аутсорсером своих действий;

порядок работы с персональными данными должностных лиц, участвующих в аутсорсинге, и требования по организации документооборота;

процедура доступа к конфиденциальной информации, имеющейся у заказчика - учреждения;

закрепление гарантий соблюдения служебной тайны заказчика-учреждения.

5.5. По итогам разработки описания количественных и качественных требований к функции или виду деятельности, намеченным для передачи на аутсорсинг ответственным лицом (рабочей группой) формируется пакет документации, необходимой для проведения отбора аутсорсера.

6. Проведение отбора аутсорсера и заключение контракта на аутсорсинг

6.1. Результатом работы на данном этапе будет отбор аутсорсера на конкурсной основе и заключение с ним контракта (договора) на аутсорсинг.

6.2. Проведение отбора аутсорсера осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

6.3. Контроль исполнения условий контракта (договора) на аутсорсинг и качества получаемых по аутсорсингу услуг возлагается на должностных лиц, ответственных за исполнение функции или вида деятельности учреждения.

7. Разработка и внедрение административных решений, связанных с передачей функции или вида деятельности на аутсорсинг

7.1. Приказом руководителя учреждения принимается решение о проведении мероприятий связанных с передачей отдельных административно-управленческих процессов на аутсорсинг:

1) разработка плана организационно-структурных и иных административных изменений, связанных с передачей видов деятельности на аутсорсинг;

2) назначение ответственных лиц по решению технологических вопросов в рамках реализации контракта на аутсорсинг, по взаимодействию с аутсорсером;

3) разработка системы управления, мониторинга и контроля качества предоставляемых по аутсорсингу услуг за исполнением обязательств сторон

по контракту (договору).

8. Мониторинг и контроль качества исполнения функции или вида деятельности, переданных на аутсорсинг

8.1. Результатом работы на данном этапе будет формирование системы мониторинга выполнения контракта (договора) на аутсорсинг.

8.2. Целью мониторинга является выявление соответствия деятельности, выполняемой в рамках аутсорсинга, положениям контракта (договора) на аутсорсинг и параметрам технического задания, своевременное выявление и корректировка отклонений.

8.3. При разработке системы мониторинга указывается:

- 1) исполнитель мониторинга;
- 2) периодичность мониторинга;
- 3) мероприятия мониторинга;
- 4) формы отчетности аутсорсера;

5) действия, принимаемые в случае выявления отклонений от положений контракта на аутсорсинг и параметров технического задания.

8.4. Руководитель учреждения представляет Учредителю информацию о заключении контракта на аутсорсинг в течение 10 рабочих дней с момента его заключения, а также ежеквартальную информацию о соблюдении аутсорсером контракта (договора) и выполнении каждого пункта обязательств с целью выявления отклонения от требований технического задания на осуществление аутсорсинга.

8.5. Учредитель в срок до 01 февраля года, следующего за отчетным годом, представляет вышестоящему и(или) координирующему органу оценку эффективности аутсорсинга согласно разделу 9 настоящих методических рекомендаций с пояснительной запиской *(в отношении органов исполнительной власти РС(Я) отчет представляется в Министерство финансов РС(Я) и Министерство экономики РС(Я))*.

8.4. По итогам разработки и внедрения системы мониторинга и контроля качества исполнения функции или вида деятельности, переданных на аутсорсинг, руководитель учреждения по согласованию с Учредителем принимает решение о продолжении и перспективах осуществления функции или вида деятельности с использованием технологии аутсорсинга.

9. Оценка эффективности аутсорсинга

9.1. Оценка эффективности функций и видов деятельности учреждения, переданных на аутсорсинг, определяется на основании интегрального

показателя, включающего в себя показателя характеризующие:

степень удовлетворенности учреждения качеством функций и видов деятельности, переданных на аутсорсинг;

соответствие качества функций и видов деятельности учреждения, переданных на аутсорсинг, требованиям технического задания путем сравнения достигнутых качественных показателей с показателями качества, указанными в техническом задании;

экономическую эффективность путем сравнения стоимости выполнения комплекса процедур, самим учреждением и аутсорсером (в случае превышения стоимости функций и видов деятельности при исполнении самим учреждением ставится значение «эффективен», в случае превышения стоимости - при исполнении аутсорсером ставится значение «неэффективен»).

уровень управления аутсорсингом, определяющие наличие или отсутствие постоянного мониторинга со стороны учреждения.

9.2. Результаты анализа заполняются в виде таблицы.

Таблица 1

Анализ исполнения аутсорсинга

<i>№</i>	<i>Показатели</i>	<i>Значения, i</i>	<i>Значение веса коэффициента, L</i>
1	Степень удовлетворенности учреждения качеством функций и видов деятельности, переданных на аутсорсинг	Положительно/ отрицательно (в случае выбора значения «положительно» - показателю присваивается значение «1»/ в случае выбора значения «отрицательно» – «0»)	0,2
2	Соответствие качества функций и видов деятельности, переданных на аутсорсинг, требованиям технического задания	Оценка от 0 до 100% (в случае выбора значений от 0 до 49% - показателю присваивается значение «0»/ в случае выбора значений от 50 до 100% - «1»)	0,3
3	Сравнения стоимости выполнения комплекса процедур, направленных на реализацию функций и видов деятельности, самим учреждением и аутсорсером	Эффективен/неэффективен (в случае выбора значения «эффективен»- показателю присваивается значение «1»/ в случае выбора значения «неэффективен» - «0»)	0,3
4	Наличие постоянного мониторинга со стороны учреждения.	Проводится/ не проводится (в случае выбора значения «проводится» - показателю присваивается значение «1»/ в случае выбора значения «не	0,2

		проводится» - показателю присваивается значение «0»)	
--	--	--	--

Интегральный показатель оценки эффективности аутсорсинга:

$$I = L1 \times i1 + L2 \times i2 + L3 \times i3 + L4 \times i4 ,$$

где: $i1, i2, i3, i4$, - значение показателей;

$L1, L2, L3, L4$ - весовой коэффициент, присваиваемый для каждого показателя.

При этом суммарное значение весовых коэффициентов должно быть равно 1.

Таблица 2

Интерпретация значений коэффициента эффективности аутсорсинга

	Значение коэффициента эффективности аутсорсинга	Интерпретация значений коэффициента
	От 0,6 до 1	Эффективен
	От 0,3 до 0,59	Неэффективен
	От 0 до 0,29	Абсолютно неэффективен