

3. Державний фінансовий контроль: ревізія та аудит / П. К. Германчук, І. Б. Стефанюк, Н. І. Рубан, В. Г. Александров, О. І. Назарчук. — К.: НВП «АВТ», 2004. — 424 с.

4. *Дмитренко Г.* Оцінювання ризиків у системі державного внутрішнього фінансового контролю // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. — 2010. — № 2. — С. 127—135.

5. *Микитюк І.* Оцінка ризиків у системі внутрішнього фінансового контролю // Вісник КНТЕУ. — 2011. — № 3. — С. 42—50.

6. *Мстиславский В.* Поиск «рисковых зон» при организации ревизий и проверок // Финансы. — 1992. — №2. — С. 52—56.

Статтю подано до редакції 17.03.12 р.

УДК 336.14

*С. Я. Кондратюк, канд. екон. наук,
доцент кафедри фінансів КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ БОРТЬБИ З НЕЕФЕКТИВНІСТЮ В БЮДЖЕТНИХ ЗАКЛАДАХ ДЕРЖАВИ МЕРЕЖЕВОГО ТИПУ

Динамічне ведення фінансового господарства держави із постійними змінами технологій, зростанням витрат виробництва та збуту продукції, обмеженням чисельності персоналу, зменшенням товарно-матеріальних запасів і зростаючими вимогами споживачів публічних благ і послуг вимагає пошуку нових ефективних способів раціоналізації затрат бюджетних закладів держави.

Ключові слова: бюджетні заклади держави мережевого типу; мережа бюджетних закладів; аутсорсинг в мережевих бюджетних закладах держави; аутсорсинг-проект; аутсорсер.

Динамическое ведение финансового хозяйства государства с постоянными изменениями технологий, ростом затрат производства и сбыта продукции, ограничением численности персонала, уменьшением товарно-материальных запасов и возрастающими требованиями потребителей публичных благ и услуг требует поиска новых эффективных способов рационализации затрат бюджетных учреждений государства.

Ключевые слова: бюджетные учреждения государства сетевого типа; сеть бюджетных учреждений; аутсорсинг в сетевых бюджетных учреждениях государства; аутсорсинг-проект; аутсорсер.

The dynamic conducting a financial facilities of the state from constant changes of technologies, increase of expenses of manufacture and selling

of production, restriction of number of the personnel, reduction of goods-material stocks and growing requirements of the consumers of the public boons and services requires search of new effective ways of rationalization of expenses of budget establishments of the state.

Key words: budget establishments of the state of a network type; a network of budget establishments; outsourcing in network budget establishments of the state; outsourcing project; outsourcer.

Постановка проблеми. Основи та принципи ведення фінансового господарства держави передбачають організацію мережевого типу, які ґрунтуються на економному і ефективному використанні коштів, що уможлиблює і вимагає впровадження системних інновацій. Мережа бюджетних закладів органів державної влади, влади Автономної Республіки Крим і місцевого самоврядування, що діють на основі державної або комунальної власності, для раціонального та ефективного функціонування має бути впорядкованою та відлагодженою системою. Мережею, у даному випадку, визнається група бюджетних закладів, які об'єднуються з метою використання своїх особливих ресурсів і специфічних переваг для реалізації публічних громадських проєктів на певній території. На жаль, український досвід свідчить про хаотичність і неврегульованість цієї системи. У процесі організаційної побудови бюджетної структури мережевого типу основна проблема полягає у її проєктуванні, що має відбуватись з використанням процесного підходу.

Аналіз останніх джерел чи публікацій. Проблеми діяльності бюджетних закладів присвячували публікації вітчизняні вчені Буковинський С. А., Кириленко О. П., Опарін В. М., Павлюк К. В., Романенко О. Р., Сафонова Л. Д., Федосов В. М., Юрій С. І. та ін. [1—7]. Вони досліджують різні аспекти, проте в Україні недостатньо досліджень з вивчення організації діяльності інституцій держави мережевого типу.

Постановка завдання. Мета статті — дослідити сутність і застосування аутсорсингу та напрями його розвитку в сучасних мережевих бюджетних закладах держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетному закладу держави мережевого типу часто складно самостійно чи економічно не вигідно займатись яким-небудь напрямом не основної забезпечувальної діяльності. Водночас без цього бюджетний заклад держави не зможе повноцінно функціонувати і зберігати конкурентоспроможність. Держава навіть зобов'язана перед суспільством формувати мережеві структури і застосувати аутсорсинг для опти-

мізації видатків бюджетних закладів. Аутсорсинг у мережевих бюджетних закладах держави є випробуваним способом за умов планової чи ринкової економіки, який здатний вирішувати проблеми їх економічного і ефективного використання коштів й сталого розвитку.

Аутсорсинг (*outsourcing*, англ. — *зовнішнє періодджерело, залучення зовнішніх ресурсів*) означає використання зовнішніх ресурсів для вирішення управлінсько-виробничих і організаційних завдань діяльності мережевих бюджетних закладів держави з метою концентрації власних зусиль на основній діяльності, яка виконується штатним персоналом і власними ресурсами. Насамперед — це часткова або повна передача спеціалізованим партнерам (аутсорсерам) частини забезпечувальної діяльності і/або деяких функцій для постійного, цілеспрямованого і ефективного виконання. По-іншому, аутсорсингом у бюджетній діяльності є виявлення затратних і «зайвих» функцій не основної діяльності та передача їх для виконання аутсорсерам за рахунок бюджету держави з метою економії коштів на обсязі (масштабі) діяльності і додатковому зниженні вартості. Таким чином, у мережевих бюджетних закладів держави відпадає необхідність утримувати деякі функціональні або забезпечувальні підрозділи, роботу яких краще, швидше та дешевше зможуть зробити аутсорсери державної чи приватної власності, які є професіоналами у конкретній сфері діяльності.

Сутність аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах держави має багато аспектів — організаційний, технічний, соціальний, процедурний тощо. Його використання, залежно від стадії розвитку бюджетної сфери й національної економіки у цілому, може бути пов'язане як із об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Основні причини, що зумовлюють аутсорсинг у мережевих бюджетних закладах держави (рис. 1), такі:

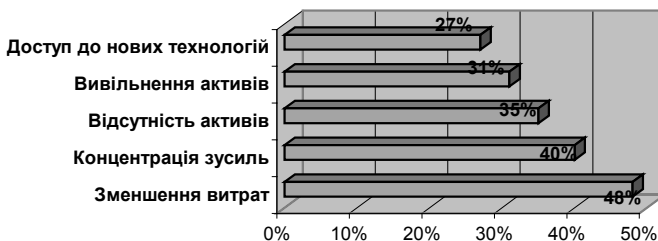


Рис. 1. Основні причини використання аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах (розроблено автором)

- можливість концентрації всіх ресурсів на основній бюджетній діяльності;
- отримати швидкий доступ до нових передових технологій;
- оптимізувати управління персоналом (наприклад, скоротити витрати на наймання додаткового штату і навчання персоналу інформаційних технологій);
- скоротити витрати на інформаційно-технічне забезпечення та інші витрати;
- знизити додаткове залучення власних чи бюджетних коштів;
- знизити ризик втрати важливих даних;
- виживання бюджетних структур і посилення режиму економії коштів держави;
- швидке налагодження і оперативна підтримка роботи з аутсорсером.

Аутсорсинг у мережевих бюджетних закладах держави може бути тактичним і стратегічним. *Тактичний аутсорсинг* включає передачу другорядних функцій і напрямів бюджетної діяльності (обслуговування комп'ютерного парку, прибирання тощо) і здійснюється на основі середньострокових угод, що періодично переглядаються. *Стратегічний аутсорсинг* охоплює наближені до основних функції (наприклад, ІТ-забезпечення або розробки та дослідження) і розрахований на довготривалий період часу. Аутсорсингом не є одноразові роботи, що виконуються підрядником за контрактами або субконтрактами.

Отже, аутсорсинг у мережевих бюджетних закладах держави передбачає залучення ресурсів аутсорсера державної чи приватної власності замість постійного витрачання власних коштів кожним бюджетним закладом певної мережі (охорони здоров'я, освіти, духовного і фізичного розвитку, соціального захисту і соціального забезпечення тощо). Серед характерних ознак аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах маємо:

- ❖ передавання окремих функцій чи процесів здійснюється на постійній основі або на тривалий період часу;
- ❖ кожен аутсорсинг-проект є індивідуальним і має враховувати ефект територіального масштабу;
- ❖ високу ступінь інтеграції між аутсорсером і бюджетними закладами певної мережі, що виключає вірогідність співпраці на території міста (району чи області) з кількома аутсорсерами;

❖ укладання угоди у разі, якщо сторони аутсорсингу мають різні форми власності або відомче підпорядкування.

Аутсорсинг призначений для зниження витрат мережевого бюджетного закладу держави, скорочення його неефективних видатків і отримання додаткових переваг. Перевагами аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах держави є: економія бюджетних коштів (немає потреби самостійно створювати необхідну інфраструктуру, набирати власний штат фахівців, здійснювати деталізований контроль за виконанням); зниження вартості роботи (вартість робіт спеціалізованих організацій-аутсорсерів зазвичай є нижча від власних); генерація нових послуг або поліпшення існуючих.

Напрями аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах держави поділяють на такі (рис. 2):

1) **IT-аутсорсинг** — розробка, впровадження та супроводження програмного забезпечення, обслуговування техніки і пристроїв, розробка та підтримка інтернет-сайту, підтримка та розвиток інформаційно-комунікаційних систем, а також інші послуги з інформаційних технологій спеціалізованої структури-аутсорсера;

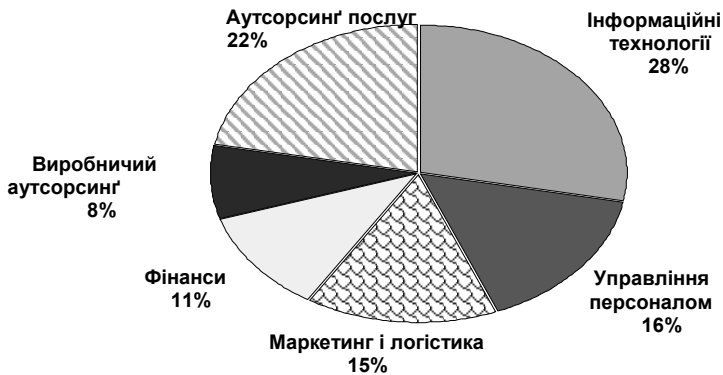


Рис. 2. Напрями аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах (розроблено автором)

2) **аутсорсинг процесів** — делегування спеціалізованій структурі-партнеру окремих процесів забезпечення діяльності мережевого бюджетного закладу держави або їх частини, наприклад — бюджетний і бухгалтерський облік, управління персоналом, мар-

кетинг, логістика та просвітництво, інформаційно-аналітичне забезпечення, господарська діяльність тощо.

Аутсорсинг залежно від інтеграції сторін у межах проекту може бути внутрішнім і зовнішнім, а за ступенем відповідальності — частковим і повним. Повний аутсорсинг, передбачає передавання аутсорсеру всіх компетенцій на окремі функції та цілковитої відповідальності за ефективність їх виконання, для спрощення внутрішніх процесів управління і суттєвого зменшення витрат.

Ефективність аутсорсингу в мережевих бюджетних закладах держави різко зростає завдяки перенесенню в електронні мережі, насамперед в Інтернет — контактів з кінцевими споживачами, власними працівниками, державними органами, підприємствами. Особливу роль в організації управління мережевим бюджетним закладом держави і задоволенні попиту споживачів останнім часом мають інформаційні управлінські системи Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relation Management (CRM), Electronic Data Interchange (EDI).

Правильна організація державою функціонування мережевих бюджетних закладів передбачає доцільність передачі окремих чи взаємозалежних функцій-процесів або їх частин аутсорсерам, які спеціалізуються на виконанні таких видів діяльності. Найраціональнішим підрозділом з бухгалтерського обліку для мережевого бюджетного закладу є наявність централізованої бухгалтерії, яка в перспективі поділить обов'язки з формування й обробки документів разом із територіальним органом державної казначейської служби, котрий буде вести бухгалтерський облік і формувати звітність бюджетної установи. Запровадження такої схеми в мережевому бюджетному закладі суттєво спростить його організаційну структуру, а передані численні облікові процеси державній казначейській службі скоротять затрати. Оптимізація функції бухгалтерського обліку дозволяє значно зменшити затрати мережевого бюджетного закладу на заробітну плату з нарахуваннями на неї, а вивільнені працівники будуть переведені на важливіші ділянки роботи. Уніфікація бухгалтерського обліку бюджетного закладу та обліку виконання державного і місцевих бюджетів буде максимально сприяти зосередженню бухгалтерського обліку розпорядників бюджетних коштів переважно в територіальних органах державної казначейської служби для державного фінансового рахівництва.

Вдосконалення роботи кол-центрів (*англ. call — телефонний виклик*) у мережевих бюджетних закладах держави, є одночасно техно-

логічною та організаційною інновацією, як логічне продовження розвитку системи індивідуального дистанційного обслуговування за допомогою телефонного зв'язку. Крім забезпечення можливості оперативної обробки великої кількості телефонних викликів і скорочення витрат на обслуговування, робота call-центру (контакт-центру) сприяє збільшенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

Сучасний call-центр є апаратно-програмним комплексом, що опрацьовує велику кількість вхідних телефонних викликів автоматично або за участю оператора. Порівнюючи із звичайною інформаційно-довідковою службою, використання контакт-центру дозволяє більш оптимально організувати обробку викликів, скорочуючи час пошуку необхідної клієнту інформації та забезпечуючи постійну доступність послуги. Call-центр, як правило, працює цілодобово, без вихідних з великою інтенсивністю. Однією з важливих особливостей call-центру є можливість забезпечити кожному клієнту індивідуальне обслуговування.

Взагалі, вдосконалення телефонного центру є інноваційним технологічним проектом, що вимагає багато ресурсів. Якщо планується невелике навантаження центру, то ця діяльність може передаватися аутсорсеру. Для того, щоб call-центр міг ефективно вирішувати свої завдання, повинні бути раціонально організовані окремі аспекти його діяльності. Забезпечення швидкості з'єднання, мінімізації черг доступу до операторів, збільшує доступність послуг, оскільки, після двох хвилин очікування суттєво зростає ймовірність того, що клієнт перерве виклик. Адже, швидкість доступу до інформації важливіша за спосіб її отримання, тому надається споживачам вибір — отримати інформацію від оператора або автоматично у режимі самообслуговування. Для реалізації самообслуговування приходять технологія ASR (*англ. Automated Speech Recognition*), тобто надання відповідей із застосуванням систем розпізнавання мови. Таким чином автоматизуються відповіді на запитання клієнтів, що найчастіше повторюються і це дозволяє нарощувати потужності call-центру, не збільшуючи кількість операторів. Автовідповідач із застосуванням систем розпізнавання мови може обробляти до 80 % викликів, при цьому вартість такого телефонного обслуговування орієнтовно у 10 разів нижче, ніж за участю операторів, час яких вивільняється для роботи з більш складними запитаннями та які стають більш доступними для клієнтів.

Мінімізація часу спілкування з клієнтом збільшує фізичну продуктивність роботи оператора та сприяє економії коштів. Для

надання клієнту найповнішої інформації та пропозиції допомоги у будь-яких інших питаннях сприяє розподіл викликів залежно від компетенції операторів, тобто введення маршрутизації викликів. Крім того, працівникам call-центру потрібно мати швидкий і зручний доступ до необхідних у роботі інформаційних баз даних, а також можливість у найскладніших випадках переадресувати клієнта до профільних фахівців.

У сучасних умовах розвиток контакт-центрів йде за трьома напрямками: впровадження самообслуговування, інтеграція можливостей традиційного call-центру та інтернет-технологій, максимальне наближення працівників контакт-центру і профільних фахівців до споживачів. Найближчим часом телефонні розмови перестануть бути виключним засобом взаємодії з клієнтами, оскільки оператори будуть спілкуватися з ними через онлайнві комунікатори (типу ICQ та Skype), у чатах і форумах, а також надсилати листи електронною поштою. Реальністю поступово стає відеозв'язок клієнта зі співробітниками call-центру та іншими фахівцями.

Отже, упровадження в мережі бюджетних закладів реформи розглянутих вище функцій на засадах аутсорсингу не тільки поліпшує показники діяльності, знижуючи затрати і спрощуючи процеси, а й суттєво підвищує корпоративну культуру, зміцнює його організаційну структуру. Таким чином, застосування інновацій з аутсорсингу в управлінні мережевими бюджетними закладами та їх діяльності стає одним із найважливіших активів у боротьбі з неефективністю. Підходи, орієнтовані на споживача, максимальна увага кожному клієнту, скорочення затрат та індивідуалізація пропозиції — основа для конкурентоспроможних і сучасних бюджетних закладів XXI століття.

Висновки з проведеного дослідження. У розвинутих країнах аутсорсинг у мережеских бюджетних закладах вже став невід'ємною складовою сучасної бюджетної логістики, дотепер мало дослідженої в Україні. Що ж стосується формування нового підходу з розробки і впровадження аутсорсинг-проектів до системи функціонуючих мережеских бюджетних закладів в Україні спрогнозувати важко, оскільки це залежить від керівників органів державної влади, влади Автономної Республіки Крим і місцевого самоврядування, але при цьому обов'язково треба врахувати їх патріотизм, інтелігентність, відповідальність і світові тенденції розвитку логістики і аутсорсингу зокрема.

Література

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : Учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 214 с.
2. Бюджетний менеджмент : Підручник / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; За заг. ред. проф. В. М. Федосова. — К. : КНЕУ, 2004. — 864 с.
3. Воскресенский М. Аутсорсинг бизнес-процесов — основа управления дистанционными продажами // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 1. — С. 63—68.
4. Луценко І. С. Аутсорсинг як ефективна форма реалізації цілей підприємства // Світ меблів і деревини. — 2004. — № 2. — С. 16—17.
5. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг: от выбора поставщика до управления проектом : пер. с англ. — М. : Кудиц-образ, 2004. — 175 с.
6. Старикова Л. Аутсорсинг информационных технологий: где грань разумного? // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 1. — С. 57—63.
7. Юрій С. І., Стоян В. І., Даневич О. С. Казначейська система : Підручник. — 2-ге вид. змін. і доп. — Тернопіль : Карт-бланш, 2006. — 816 с.

Статтю подано до редакції 31.03.12 р.

УДК 330.322.54; 519.86

*О. В. Піскунова, канд. техн. наук, доц.,
доцент кафедри економіко-математичного моделювання,
Т. О. Білик, канд. екон. наук, старший викладач
кафедри економіко-математичного моделювання,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ НА ЗМІНУ РІВНЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Досліджено основні зміни податкового законодавства відносно малих підприємств, викликані проведенням податкової реформи. Зміни податкового законодавства розглядаються для малих підприємств, працюючих за спрощеною системою оподаткування, обліку та звітності. На основі моделі оцінювання загальних обсягів податків і зборів, які сплачуються малими підприємствами, досліджено зміну їх податкового навантаження внаслідок прийняття Податкового кодексу.