**§ 3. основні інструменти нового публічного менеджменту у сфері адміністративних послуг**

**на засадах менеджменту**

Мета: визначити та пояснити основні інструменти нового публічного менеджменту у сфері адміністративних послуг на засадах менеджменту.

Основні поняття:бенчмаркінг, аутсорсинг, транспарентність, «магазин послуг», система агентств, пілотні проекти, контролінг, ваучери, суспільні послуги, публічні послуги, місцеве самоврядування.

**План**

3.1. Характеристика бенчмаркінгу як інструмента НПМ у сфері адміністративних послуг.

3.2. Використання аутсорсингу як інструмента управління.

3.3. Контролінг як функція управління.

3.4. Транспарентність як підхід до відкритості діяльності публічної влади.

3.5. Діяльність «магазинів послуг» і системи агентств для надання послуг на рівні місцевого самоврядування.

3.6. Характеристика пілотного проекту у сфері адміністративних послуг.

3.7. Надання суспільних послуг через ваучери.

**3.1. Характеристика бенчмаркінгу як інструмента НПМ у сфері адміністративних послуг**

**Бенчмаркінг** (від англ. Benchmark «критерій, мірило») – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших успішніших фірм, що використовується для визначення конкурентних переваг; порівняння з кращим (усе найкраще собі); техніка підвищення якості функціювання й розвитку організації через навчання в тих, хто досяг якнайкращих результатів у тій чи тій сфері діяльності. Бенчмаркінг знаходить застосування в багатьох сферах діяльності – у логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, державному управлінні тощо.

За останні 10 років бенчмаркінг став одним із ефективних і визнаних методів удосконалення бізнесу та відноситься до найбільш популярних інструментів управління. Зарубіжні дослідження у сфері підвищення ефективності управління свідчать про те, що до процесу «еталонного зіставлення» уже втягнуто від 60 % до 90 % компаній.

Отже, бенчмаркінг – це порівняння своїх показників із показниками інших організацій, конкурентами та організаціями-лідерами, а також вивчення та застосування успішного досвіду інших у себе в організації.

**3.2. Використання аутсорсингу як інструмента управління**

**Аутсорсинг**(від англ. outsourcing, out – зовнішній, source – джерело) – спосіб оптимізації діяльності підприємств/установ через зосередження зусиль на основному предметі діяльності й *передання непрофільних функцій* і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям; передача сторонньому підряднику деяких другорядних бізнес-функцій або частин бізнес-процесу з метою підвищити продуктивність виробництва та знизити собівартість продукції, головним чином, за рахунок дешевшої робочої сили в підрядника.

Використання аутсорсингу надає такі ***переваги***:

* можливість використання чужого високопрофесійного досвіду, який накопичено для вирішення аналогічних завдань і постійний доступ до нових технологій і знань;
* компанія, що спеціалізується на наданні певних послуг, першою зіштовхується з проблемами в цій галузі, інвестує у вирішення завдань і розвиток відповідних технологій, у постійне підвищення кваліфікації свого персоналу;
* вузька спеціалізація в предметній галузі дозволяє компанії забезпечувати надійне та якісне виконання переданої їй на аутсорсинг функції; зниження ризиків, пов’язаних з ухваленням неефективних рішень у непрофільних для установи сферах діяльності.

***Причинами*** для аутсорсингу можуть бути певна економія коштів, перерозподіл ресурсів, підвищення якості надання робіт / послуг, використання зовнішніх знань і вмінь, питання кадрового забезпечення, прискорення процесу змін в організації, вихід на ринок за коротший проміжок часу, перетворення певних робіт/послуг у товар, управління ризиками, відмінності в часовому поясі, тиск з боку споживачів.

Серед ***недоліків*** аутсорсингу можна назвати:

* можливі збитки для місцевих ринків праці; через економію коштів може відбуватися зменшення якості робіт/послуг;
* можуть виникнути комунікативні проблеми з переведеними найманими робітниками (наприклад, дешевша робоча сила з інших регіонів чи країн);
* заміщення штату менш кваліфікованим персоналом (унаслідок економії коштів).

Також існують певні бар’єри, які дещо перешкоджають скористатися перевагами аутсорсингу, зокрема: клієнти бояться втратити інформаційний контроль; додаткові витрати ресурсів і коштів на етапі переходу до використання аутсорсингу; психологічний бар’єр, пов’язаний з переданням «своєї» функції в «чужі» руки.

Безумовними лідерами процесу є Великобританія, США, Норвегія, Швеція та інші розвинені країни. Позитивний ефект аутсорсингу публічних послуг полягає в суттєвому підвищенні якості публічних послуг. Як правило, передані на умовах аутсорсингу послуги не повертаються під адміністрування державними органами, натомість ринкові інструменти значно розширюють можливості щодо шляхів надання публічних послуг.

**3.3. Контролінг як функція управління**

**Контролінг –** це комплексна система управління підприємством, що включає управлінський облік, облік й аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів і всіх складників вироблюваної продукції або послуги та їх подальшого планування.

Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади). Отже, контролінг**–** це система керування прибутком через механізм координації внутрішніх управлінських процесів і їхньої адаптації до вимог зовнішнього середовища; система підвищення якості керування (керування керуванням). Об’єктом дослідження контролінгу є системи управління й закономірності їх змін під впливом зовнішнього середовища.

**3.4. Транспарентність як підхід до відкритості діяльності публічної влади**

**Транспарентність –** одна з ключових проблем формування й розвитку відкритого суспільства **–** діяльності влади. На кожному етапі надання послуг органи державної влади повинні надавати звіти про те, що зроблено за бюджетні кошти. Такий підхід змінює відношення громадян до державної служби. Це дає змогу отримувати державним службовцям заробітну плату прив’язану до кінцевого результату. НПМ впроваджує не лише ринкові методи взаємодії, але й методи стимулювання. Заробітна плата чиновників повинна залежати від кількості та якості наданих ними послуг.

Такі структури, як ОЕСР і Світовий Банк визначають прозорість як вимогу належного врядування в країнах, з якими вони співпрацюють. Також створено спеціалізовану міжнародну неурядову організацію **«**TransparencyInternational», завданням якої є впровадження прозорості як ключової компоненти антикорупційних реформ і перенесення проблем прозорості й відповідальності в центр дебатів про реформи державних служб.

Забезпечення транспарентності діяльності влади, урахування нею громадської думки визнаються в документі як пріоритети розвитку політичної системи, як засади, на яких мають формуватися та функціювати суб’єкти влади та державного управління в Україні.

***Відкритість*** влади складається з кількох *компонентів*:

* нормативного – законодавче закріплення прозорої та відкритої діяльності владних інституцій;
* інституційного – наявність структурних й організаційних форм і механізмів, що дозволяють реалізувати принцип транспарентності в діяльності влади;
* особистісного – прозорість і відкритість діяльності, насамперед, посадових осіб державних установ.

**3.5. Діяльність «магазинів послуг» і системи агентств для надання послуг на рівні місцевого самоврядування**

У країнах в органах місцевого самоврядування існує так званий **«магазин послуг»**, куди приходить клієнт – мешканець міста, і може в цьому магазині отримати відразу від одного чиновника всі послуги, які йому необхідні від муніципалітету. Наприклад, приватизувати квартиру, оформити реєстрацію тощо. Це можна зробити, якщо муніципальний службовець, який працює в цьому «магазині», пов’язаний комп’ютерною мережею з усіма відділами муніципалітету.

**Система агентств**– це департаменти адміністрації, що почали працювати як автономні підприємства. Ті департаменти, які безпосередньо працюють з населенням, – перетворюються в агентства, наймають працівників, які при цьому не є державними службовцями та працюють за контрактами. У цьому випадку на них не розповсюджуються гарантії, які пов’язані з державною службою. Вони надають ті послуги, які повинен надавати департамент. Тобто за формою організації вони подібні до комерційних структур, але на відміну від останніх, метою їх діяльності не є отримання прибутку (вони фінансуються з держбюджету), а надання якісніших й ефективніших послуг населенню. Вони працюють як автономні організації, де фактично державним службовцем є тільки директор агентства, а всі решта працюють за контрактом. Набирається персонал, сплачується зарплата за кінцевим результатом.

**3.6. Характеристика пілотного проекту у сфері адміністративних послуг**

**Пілотний проект** – це перший етап впровадження, що дозволяє переконатися в можливості застосування й ефективності пропонованого проекту до його імплементації, підготувати нові кадри, адаптувати проект до реальних умов, а також визначити та спланувати організаційні й технічні заходи. Пілотний проект дозволить зменшити витрати та прискорити повномасштабне впровадження. Пілотний проект проводиться в обмеженому масштабі.

***Завданнями*** типового пілотного проекту є:

1. визначення меж застосовності придатності проекту й меж впровадження;
2. ознайомлення групи співробітників із можливостями проекту та навчання основним навичкам роботи;
3. підвищення кваліфікації менеджерів;
4. визначення необхідних конфігурацій складників проекту;
5. визначення складу технічних й організаційних заходів на етапі впровадження та розробка плану впровадження.

**3.7. Надання суспільних послуг через ваучери**

**Ваучери**– це цікава система створення конкурентного середовища й надання суспільних послуг. Механізм передбачає: кожен одержувач послуги, тобто громадянин, отримує документ, так званий ваучер, де написано, що цей документ він повинен надати при отриманні якоїсь певної послуги. Тобто він не може бути використаний для інших цілей. Його не можна продати, його не можна подарувати, тому що він прив’язаний до конкретного громадянина. Він іменний і на конкретну послугу. А ось вибір громадянином того, хто цю послугу надаватиме, може бути досить широким. Є перелік підприємств, що можуть надати цю послугу, й громадянин вже на свій розсуд з цим ваучером йде туди, куди йому хочеться. Підприємства ці ваучери надають тому органу, який ці ваучери випустив і рівно за кількістю цих ваучерів підприємство отримує фінансування. У цьому випадку, додаткові засоби для розвитку отримують ті підприємства, що надають кращі за якістю та вартістю послуги. Так встановлюється прямий зв’язок між якістю засобів і кількістю користувачів послуг певної організації.

Ваучерна система досить часто використовується в охороні здоров’я, освіті, а також в інших секторах держави або місцевого самоврядування.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Поясніть суть бенчмаркінгу, аутсорсингу й контролінгу.

2. З’ясуйте, у чому полягають переваги та недоліки застосування бенчмаркінгу й аутсорсингу як інструментів управління у сфері адміністративних послуг.

3. Яка роль «магазинів послуг» і системи агентств для надання послуг на рівні місцевого самоврядування?

4. У чому полягає необхідність застосування транспарентності у сфері публічного адміністрування?

5. Сформулюйте й охарактеризуйте основні інструменти НПМ на засадах менеджменту на рівні місцевого самоврядування.

6. Назвіть більш ефективний інструмент НПМ у сфері надання адміністративних послуг на регіональному рівні.

7. Надайте характеристику механізму надання послуг через ваучери.

Література: основна: 1–4, 5, 7 додаткова: 2, 3, 7.