

УДК 657.2:656.2

## ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И МЕТОДИКА ОБОСНОВАНИЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ АУТСОРСИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

канд. экон. наук, доц. **О.В. ЛИПАТОВА; И.А. КЕЙЗЕР**  
(Белорусский государственный университет транспорта, Гомель)

*Рассматривается проблема, обозначенная современными условиями развития национальной экономики, связанная с повышением эффективности хозяйствования и управления за счет использования современных интегрированных систем и технологий. Анализируются возможности аутсорсинга как одного из наиболее действенных механизмов поиска резервов снижения затрат и привлечения дополнительных инвестиций в организациях железнодорожного транспорта. Обоснована экономическая целесообразность и этапность принятия решения о передаче отдельных технологических процессов и функций на аутсорсинг. Показаны подходы к оценке эффективности применения аутсорсинга в организациях железнодорожного транспорта.*

**Ключевые слова:** организации железнодорожного транспорта, аутсорсинг, эффективность.

В современных условиях хозяйствования актуальным направлением развития организаций железнодорожного транспорта является совершенствование управления как основными (профильными), так и вспомогательными (непрофильными) видами деятельности, от чего в значительной степени зависит эффективность деятельности всей системы железнодорожного транспорта, обеспечение ее конкурентного преимущества, развитие транспортного бизнеса в целом.

Непрофильные и неосновные виды деятельности занимают весомую долю в экономических и финансовых показателях работы подразделений железнодорожного транспорта. На основании того, что заметная доля работ и услуг, относящихся к этим видам деятельности, малоодоходна или не приносит положительного финансового результата, назрела необходимость научного обоснования и оценки экономической эффективности передачи данных технологических операций и функций специализированным организациям, создавая при этом обособленные виды бизнеса для развития конкуренции и роста его эффективности. Вместе с тем многие непрофильные виды деятельности тесно или неразрывно связаны с основными и оказывают непосредственное влияние на качество транспортных услуг и эффективность работы железной дороги в целом. То есть качество непрофильных работ и услуг находится в системной зависимости с качеством перевозок. Кроме того, повышение эффективности дополнительных работ и услуг, оказание их на более качественном уровне приводит к росту конкурентоспособности системы железнодорожного транспорта на рынке логистических услуг. Это особенно актуально в условиях отсутствия финансовых возможностей для поддержания непрофильной сферы на должном уровне развития.

К действенному инструменту, позволяющему выделить отдельные непрофильные бизнес-процессы из видов деятельности структурных подразделений железной дороги с целью оптимизации затрат на их выполнение, относится *аутсорсинг*. С помощью аутсорсинга непрофильных видов деятельности организации, входящие в систему железнодорожного транспорта, могут сократить затраты и в то же время упростить свою корпоративную производственную структуру. Кроме того, поддерживаются инновации и развитие новых технологий без осуществления необходимых для этого инвестиций. Отказ от непрофильных функций при передаче их на аутсорсинг позволяет также оптимизировать численность персонала, задействованного в непрофильных для организации видах деятельности, что способствует экономии расходов на оплату труда, повышению производительности труда и обеспечивает выполнение одного из базовых принципов экономики – опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

**Основная часть.** В настоящее время железной дорогой переданы и в перспективе планируется передать на аутсорсинг следующие технологические процессы и функции:

- в *пассажи́рском хозяйстве* – оказание услуг пассажирам, включая обеспечение их питанием, стирку белья, уборку подвижного состава, уборку вокзальных помещений, уборку платформ, охрану пассажиров в пути следования, охрану пассажирских вагонов в пунктах отстоя;
- в *локомотивном хозяйстве* – уборку производственных и служебных помещений, бытовое обслуживание производственного персонала, обслуживание и ремонт производственных зданий, обслуживание и ремонт производственного оборудования;
- в *грузовом хозяйстве* – погрузо-разгрузочные работы, ремонт контейнеров, обслуживание и ремонт транспортных средств;
- в *путевом хозяйстве* – ремонт пути, программное обеспечение дефектоскопирования, управление персоналом, материальное обеспечение дистанций пути, защитное лесонасаждение, обслуживание и ремонт путевой техники и т.п.

*Процесс аутсорсинга как комплексное стратегическое решение* требует тщательной подготовки и проработки. При этом актуальными представляются вопросы разработки способов применения аутсорсинга в различных сферах деятельности, методологии и алгоритмов его использования, а также оценки эффективности его применения. При передаче на аутсорсинг отдельных технологических операций и функций железной дороги необходимо учитывать особенности организации ее работы:

- в перевозке пассажиров и грузов принимают участие основные хозяйства железной дороги, каждое из которых имеет свои основные (профильные) и вспомогательные (непрофильные) технологические процессы;
- отдельные вспомогательные процессы по своему содержанию одинаковы для всех хозяйств;
- хозяйства железной дороги территориально рассредоточены, что зачастую приводит к затруднениям применения существующих форм аутсорсинга.

Кроме того, следует учитывать, что основной формой организации аутсорсинговых отношений должно стать внешнее узкоспециализированное предприятие, сосредотачивающее у себя лучших специалистов, использующее наиболее современное оборудование, применяющее передовые технологии и постоянно накапливающее опыт обслуживания множества клиентов. В свою очередь, максимизируя качество отдельных этапов производства работ и услуг, в конечном итоге достигается наивысший уровень продукта, услуги, что дает неоспоримые конкурентные преимущества железной дороге.

С учетом технологических особенностей функционирования организаций железнодорожного транспорта процесс принятия решения о передаче непрофильных видов деятельности на аутсорсинг должен состоять из нескольких этапов.

На первом этапе следует определить и обосновать целесообразность передачи на аутсорсинг отдельных видов работ или бизнес-процессов.

Для этого формируется перечень работ и бизнес-процессов, подлежащих передаче на аутсорсинг путем последовательных действий, таких как:

- разукрупнение единого технологического процесса перевозки и технологического процесса оказания услуг инфраструктуры на бизнес-процессы и отдельные работы до уровня логически обоснованных последовательностей действий, имеющих конечный результат;
- классификация работ и бизнес-процессов, выполняемых железной дорогой в соответствии с видами деятельности;
- анализ выделенных работ и бизнес-процессов на предмет соответствия базовым экономическим принципам.

Кроме того, на данном этапе осуществляется оценка собственных возможностей по осуществлению работ (услуг), передаваемых на аутсорсинг, которая включает:

- определение состояния материально-технической базы и производственных ресурсов, а также наличия и квалификации персонала, выполняющего работы (услуги);
- оценка качества работ (услуг) при выполнении их собственными силами;
- определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения работ (услуг) собственными силами;
- оценка возможных рисков (экономических, технологических, техногенных, экологических, снижение уровня безопасности движения, снижение качества, несвоевременное предоставление услуг) и связанных с ними потерь железной дороги.

Перечень отдельных работ и бизнес-процессов, потенциально пригодных для аутсорсинга, формируется исходя из следующих принципов:

- работа (услуга) или бизнес-процесс не являются обязательным элементом единого технологического процесса перевозки или технологического процесса оказания услуг инфраструктуры;
- работа (услуга) или бизнес-процесс являются обязательным элементом единого технологического процесса перевозки или технологического процесса оказания услуг инфраструктуры, но могут быть выполнены другими юридическими лицами без внесения изменений в технологические процессы;
- основной бизнес-процесс или работа (услуга) не связаны с обеспечением безопасности и бесперебойности движения;
- вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы могут передаваться на аутсорсинг как целиком, так и в части отдельных работ в составе этих бизнес-процессов;
- уровень ноу-хау и степень обладания необходимыми технологиями для выполнения поставленных задач у аутсорсера не ниже, чем у железной дороги;
- наличие развитого рынка услуг, подлежащих передаче на аутсорсинг, и конкурентного рынка аутсорсеров.

По итогам данного этапа формируется предварительный перечень отдельных видов работ или бизнес-процессов железной дороги, которые целесообразно передать на аутсорсинг.

На *втором этапе* осуществляется исследование рынка услуг аутсорсинга. При положительном решении и выборе конкретного вида работ (услуг) или бизнес-процесса, передаваемого на аутсорсинг, проводится исследование рынка услуг аутсорсинга по следующим направлениям:

- анализ потенциала рынка услуг аутсорсинга по удовлетворению спроса на исполнение определенного вида работ (услуг) или бизнес-процесса железной дороги в необходимом объеме и требуемом качестве;
- анализ возможности формирования конкурентного рынка услуг аутсорсинга по исполнению функции или вида деятельности;
- 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);
- анализ среднерыночной стоимости, доступности, оперативности и качества исполнения функции или вида деятельности, выполняемой аутсорсерами;
- прогноз развития рынка услуг аутсорсинга.

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.

По итогам исследования рынка формируется Отчет об исследовании рынка, содержащий сведения о количестве юридических лиц, выполняющих работы, аналогичные предполагаемым передаче на внешний аутсорсинг, информацию о рыночной стоимости соответствующих работ, экспертную оценку уровня качества и доступности таких работ, а также выводы о возможности передачи рассматриваемых работ (услуг) и бизнес-процессов.

*Третий этап* – определение стоимости работ (услуг), бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, и оценка эффективности его применения – включает проведение трех видов расчетно-аналитических действий, таких как:

- оценка влияния на деятельность железной дороги передачи на аутсорсинг отдельных работ и бизнес-процессов;
- расчет полной стоимости предполагаемых к переводу на аутсорсинг отдельных видов работ (услуг) или бизнес-процессов в случае их выполнения железной дорогой;
- определение экономического эффекта от выведения отдельных видов работ (услуг) или бизнес-процессов железной дороги на аутсорсинг путем сопоставления стоимости работ (услуг), выполняемых железной дорогой и ее аналогом на рынке.

*Четвертый этап* – разработка описания количественных и качественных требований к отдельному виду работ или бизнес-процессу, намеченному для передачи на аутсорсинг. Результатом работы на данном этапе будут техническое задание, проект контракта (договора) на аутсорсинг.

*Пятый этап* – отбор аутсорсера и заключение с ним контракта (договора) на аутсорсинг.

*Шестой этап* включает разработку и внедрение административных решений, связанных с передачей отдельных видов работ или бизнес-процессов на аутсорсинг.

*Седьмой этап* представляет собой создание системы мониторинга и контроля качества исполнения отдельных видов работ или бизнес-процессов, переданных на аутсорсинг.

Важным моментом в обосновании решения о применении аутсорсинга является оценка его эффективности. Изучение экономической литературы позволило выделить две основные группы методов принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга: графические и экономические (расчетные) [1; 2].

*Графические методы* связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов, которые представляет собой схему последовательного анализа, выполнение которого позволяет принять правильное решение о целесообразности применения аутсорсинга. Существующие графические методы отличаются наглядностью и наличием как экономической, так и неэкономической составляющей, но они зачастую не позволяют учесть специфику отрасли, получить четкие результаты и дать однозначный ответ на вопрос о целесообразности аутсорсинга в конкретной ситуации. Группа *экономических методов*, по мнению большинства экономистов, основана на оценке затрат. Разнообразие методов объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Кроме того, методики экономических расчетов различаются и с учетом сферы их применения. Так, для оценки эффективности использования специалиста-аутсорсера для разовых работ используется методика, основанная на сравнении затрат по содержанию собственного сотрудника (оплата труда и косвенные затраты на сотрудника – соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.), и привлечения внешнего исполнителя для разовой работы. Наиболее точный результат даст сравнение затрат соответствующего отдела за год со стоимостью годового контракта с аутсорсинговой организацией. Для оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса могут быть использованы методики, основанные на маргинальном анализе, оценке затрат по отдельным бизнес-процессам (работам, функциям), с использованием критериев стратегической оценки.

Анализ рассмотренных существующих в отечественной и зарубежной практике методик позволил сформировать свой *подход к оценке эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса с учетом особенностей хозяйствования организаций железнодорожного транспорта*. Для оценки эффективности применения аутсорсинга необходимо, в первую очередь, сравнивать затраты на производство данного вида работ, услуг собственными силами ( $Z_{\text{соб}}$ ) с затратами на приобретение работ (услуг) у аутсорсера ( $Z_{\text{аут}}$ ) с учетом дополнительных затрат по сопровождению аутсорсинга (затраты по мониторингу и контролю за качеством выполнения работ (услуг), переданных на аутсорсинг; расходы, связанные с увольнением работников, выполняющих работы, передаваемые на аутсорсинг и др. ( $Z_{\text{доп}}$ ), рассчитав при этом коэффициент экономической эффективности:

$$K_{\text{эф}} = \frac{Z_{\text{соб}}}{Z_{\text{аут}} + Z_{\text{доп}}}. \quad (1)$$

Подобный подход применим в случае, когда потребителем услуги аутсорсера является непосредственно железная дорога. Если потребителем выступает пассажир или грузоотправитель, методика расчета коэффициента эффективности должна основываться на сопоставлении прибыли, получаемой железной дорогой при передаче технологической операции на аутсорсинг, и прибыли при ее осуществлении собственными силами. Передача на аутсорсинг сопровождается высвобождением основных средств, материальных, трудовых ресурсов, что требует расчета интегрального показателя эффективности с учетом корректирующих коэффициентов, к которым можно отнести индексы изменения фондоотдачи ( $I_{\text{ФО}}$ ), материалоотдачи ( $I_{\text{МО}}$ ) и производительности труда ( $I_{\text{ПТ}}$ ):

$$K_{\text{эф}} = \frac{Z_{\text{соб}}}{Z_{\text{аут}} + Z_{\text{доп}}} \cdot I_{\text{ФО}} \cdot I_{\text{МО}} \cdot I_{\text{ПТ}}. \quad (2)$$

Индексы отражают соотношение эффективности использования основных ресурсов организации до и после передачи работ (услуг) на аутсорсинг, что может как увеличить полученный эффект (коэффициент экономической эффективности), так и нивелировать его.

**Заключение.** Рассчитанный в соответствии с представленной методикой коэффициент экономической эффективности должен быть больше единицы. Положительное решение о передаче на аутсорсинг принимается и в том случае, когда коэффициент равен единице, но при этом ожидаются капитальные вложения в обеспечение передаваемых на аутсорсинг услуг или бизнес-процессов в краткосрочной перспективе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Юрьев, С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в Российской Федерации / С.В. Юрьев. – СПб. : С-Петербург. ун-т сервиса и экономики, 2012. – 166 с.
2. Сосунова, Л.А. Критерии оценки целесообразности аутсорсинга / Л.А. Сосунова, Н.П. Карпова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3. – С. 38–43.

Поступила 13.03.2017

### OBJECTIVE CONDITIONS AND METHODS OF JUSTIFICATION THE FEASIBILITY OF OUTSOURCING IN THE ORGANIZATIONS OF RAILWAY TRANSPORT

**O. LIPATOVA, I. KEIZER**

*Modern conditions for the development of the national economy have highlighted the problem associated with improving the efficiency of management and management of the traditional sector of the economy through the use of modern integrated systems and technologies, restructuring and outsourcing of non-core activities. The most urgent problem is, first of all, for organizations of corporate type, including the railway. The article considers the possibilities of outsourcing as one of the most effective mechanisms for finding reserves for reducing costs and attracting additional investments (their reorientation from non-core to the main type of activity) in railway transport organizations. The economic feasibility and stage-by-stage decision-making on the transfer of certain technological processes and functions to outsourcing is substantiated. The approaches to the evaluation of the effectiveness of outsourcing application in the organizations of railway transport are explored.*

**Keywords:** organization of railway transport, outsourcing, efficiency.