

Я. В. ЯНЧИЦКАЯ (БелГУТ, Гомель, Республика Беларусь)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА БЕЛОРУССКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ

Застосування аутсорсингу в якості однієї із стратегій розвитку Білоруської залізниці дозволить скоротити витрати, підвищити якість послуг, що надаються, а також скоротити інвестиції в непрофільні види діяльності.

Применение аутсорсинга в качестве одной из стратегий развития Белорусской железной дороги позволит сократить затраты, повысит качество предоставляемых услуг, а также сократить инвестиции в непрофильные виды деятельности.

Application of outsourcing as one of the Belarus Railway development strategies will allow to reduce expenses, to raise quality of given services, and also to reduce investments into non-profile kinds of activity.

Аутсорсинг – это выполнение сторонней организацией определенных задач или некоторых бизнес-процессов, обычно не являющихся профильными для деятельности предприятия, но, тем не менее, необходимых для его полноценного функционирования.

Аутсорсинг представляет собой **комплексное стратегическое решение, направленное на реструктуризацию организации**, с передачей отдельных функций или целых бизнес-процессов внешним исполнителям [1, с. 21]. Аутсорсинг позволяет полностью пересмотреть подходы к построению бизнес-системы и управлению этой системой для повышения ее эффективности и достижения конкурентных преимуществ.

Методология аутсорсинга состоит в выделении из всех бизнес-процессов тех, которые помогают организации сохранить свои уникальные качества и главное отличие от конкурентов. Все остальные бизнес-процессы могут быть переданы аутсорсерам. «Пригодными» для использования аутсорсинга являются «зрелые» функции, т.е. такие, в которых не прогнозируется инновация, способная дать компании стратегические преимущества в будущем. Использование аутсорсинга приводит в этом случае к следующим положительным результатам: экономия собственных ресурсов; получение услуги высокого качества; повышение имиджа компании при использовании услуг известного поставщика.

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Для этого существует минимум две причины:

1. Большинство современных компаний стремится к использованию всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей.

2. Современные технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга. Это удобно для обеих сторон, так как каждая из них может сосредоточить собственные ресурсы на развитии своих сильных сторон и перспективных направлений деятельности. Это приводит к существенному сокращению расходов на производство конечного продукта, так как каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение новых видов деятельности. Наконец, это соответствует интересам потребителей, так как они получают продукт наилучшего качества по доступной цене.

Отношения в рамках аутсорсинга связывают организацию-производителя продуктов и/или услуг, которая является заказчиком или клиентом, и аутсорсера, то есть организацию-исполнителя, располагающую необходимыми ресурсами, например:

1) профессиональными (аутсорсер имеет высококвалифицированных специалистов, которых нет у компании-клиента);

2) производственно-технологическими (аутсорсер располагает необходимыми производственными мощностями или технологиями);

3) финансово-административными (аутсорсер умеет управлять некоторыми проектами так, чтобы снизить их стоимость и ускорить выполнение);

4) региональными (в некоторых странах или регионах аналогичная работа стоит дешевле) и т.п.

Аутсорсинг – широкое понятие, объединяющее различные формы взаимовыгодного сотрудничества. К аутсорсингу, в частности, можно отнести:

1) использование услуг специализированных организаций для решения внутренних проблем компании (например, разработки проектов, кадрового обеспечения, обучения персонала);

2) приобретение у сторонних компаний услуг по реализации отдельных бизнес-процессов (например, в сфере логистики, информационного и финансового обслуживания);

3) вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой;

4) реализацию проектов (частично или полностью) силами внешних организаций, располагающих высококвалифицированными ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;

5) вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности.

Вследствие того, что кроме основной деятельности по перевозке грузов и пассажиров предприятиями Белорусской железной дороги выполняется значительный объем вспомогательного производства, которое призвано обеспечивать всем необходимым основное производство, издержки железной дороги остаются высокими при недостаточно высоком качестве выполнения некоторых видов работ. Становится всё яснее, что без привлечения внешних ресурсов предприятиям железной дороги сложно оставаться конкурентоспособными в условиях развивающегося рынка.

Серьезной проблемой для Белорусской железной дороги является высокая степень износа основных средств (около 64,1 %), поэтому необходимость их замены, в том числе и во вспомогательном производстве, будет приобретать все большую актуальность. Передача некоторых видов деятельности на аутсорсинг может значительно сократить инвестиции в непрофильные виды деятельности. Полезным в данном случае представляется изучение опыта применения аутсорсинга для развития и повышения эффективности деятельности ОАО «Российские железные дороги».

В программе реформирования ОАО «Российские железные дороги» аутсорсинг обозначен как один из приоритетных способов повышения эффективности работы железных дорог.

Аутсорсинг применительно к ОАО «Российские железные дороги» – это способ оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала предприятия, занятого выполнением непрофильной, вспомогательной функции.

ОАО «РЖД» использует сторонние организации-аутсорсеры для выполнения определенных работ, к основным из которых относятся:

1) сопровождение проводниками подвижного состава;

2) мойка-уборка подвижного состава;

3) путевые работы;

4) уборка производственных помещений;

5) охрана объектов;

6) станционные работы [2, с. 59].

В настоящее время аутсорсинг применяется на всех железных дорогах Российской Федерации. По договорам работают уже около 90 аутсорсинговых компаний.

По прогнозным оценкам ОАО «РЖД», экономический эффект от применения аутсорсинга в 2008 г. составит около 11 % стоимости работ, выполняемых собственными силами. В некоторых филиалах существует возможность оптимизации затрат при более эффективном использовании аутсорсинга как за счет увеличения объемов работ, передаваемых на аутсорсинг, так и за счет увеличения экономического эффекта от его использования.

Согласно Положению о применении аутсорсинга на железных дорогах-филиалах ОАО «РЖД», использование аутсорсинга филиалом должно обеспечивать достижение следующих целей:

1) повышение экономической эффективности и снижение издержек хозяйственной деятельности филиалов;

2) снижение потребности филиалов в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности;

3) создание условий для удовлетворения сезонной потребности филиалов в дополнительном персонале;

4) повышение качества выполнения отдельных работ (услуг), которые передаются на аутсорсинг;

5) решение стратегических задач ОАО «РЖД».

При привлечении аутсорсера филиалы должны соблюдать следующие условия:

1) выбор аутсорсера на конкурсной основе;

2) затраты филиала на оплату работ (услуг), выполняемых аутсорсером, должны быть меньше затрат на выполнение этих работ (услуг) собственными силами;

3) обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» и сохранение его рыночных позиций;

4) сохранение и повышение качества выполняемых работ (услуг);

5) сокращение персонала филиала, занятого выполнением работ (услуг), передаваемых аутсорсеру.

Расчет эффективности аутсорсинга строится на сопоставлении затрат на производство продукции или услуг собственными силами и затрат на приобретение данной продукции или

услуг у сторонних организаций. Аутсорсинг считается эффективным в том случае, если можно передать функции по вспомогательным видам деятельности, заплатив за это меньший или тот же объем средств в размере не более фонда оплаты труда, который сегодня тратится на штатных работников.

Согласно Методике расчета экономической эффективности от использования аутсорсинга в ОАО «РЖД», экономическая эффективность от использования аутсорсинга для определенного вида работ (услуг) обеспечивается, если затраты ОАО «РЖД» на аутсорсинг меньше затрат ОАО «РЖД» на выполнение этого вида работ (услуг) собственными силами.

Предлагается дополнить Методику, применяемую на Российских железных дорогах, и расчет экономической эффективности передачи определенного вида работ на аутсорсинг проводить в два этапа.

Во-первых, необходимо сопоставить расходы железной дороги на оплату услуг сторонней организации (аутсорсеру) и затраты железной дороги на выполнение вспомогательной функции собственными силами согласно Методике расчета экономической эффективности использования аутсорсинга в ОАО «РЖД», учитывая затраты, связанные с увольнением и приемом сотрудников, выполняющих функции, выводимые на аутсорсинг, а также величину минимального эффекта от применения аутсорсинга (5...10 % затрат железной дороги на выполнение работ собственными силами). В случае, если затраты на аутсорсинг окажутся ниже, чем затраты на выполнение работ собственными силами, применение аутсорсинга признается эффективным и необходимым.

В случае, если затраты на аутсорсинг превышают собственные затраты предприятия, необходимо установить необходимость замены оборудования по причине морального и физического износа и какая сумма денежных средств понадобится предприятию для закупки оборудования, которое обеспечит выполнение данного вида работ с необходимым для данного предприятия качеством. Затраты на приобретение оборудования необходимо привести методом дисконтирования к настоящему моменту времени.

Затем необходимо рассчитать предполагаемую рентабельность инвестиций в данный непрофильный вид деятельности отношением эффекта, который образуется из разницы между стоимостью услуг аутсорсера и себестоимостью работ, выполняемых железной дорогой, к приведенной к настоящему времени стоимости оборудования, покупка которого представляется необходимой.

При передаче рассматриваемого вида работ на аутсорсинг средства, необходимые для вос-

становления оборудования в необходимом в современных условиях качестве, могут быть расходованы на другие цели, например, связанные с основной деятельностью предприятия. В результате предприятие также может получить некоторый экономический эффект, выражающийся, например, в сокращении затрат на ремонт подвижного состава при расходовании средств на его приобретение. Также результатом вложения средств в основную деятельность железной дороги можно считать повышение безопасности перевозочного процесса или повышение комфортности поездки пассажиров, которые также могут быть преобразованы в показатели экономического эффекта. Повышение безопасности может быть выражено в сокращении потерь, вызванных сбоями в перевозочном процессе. Повышение комфортности поездки пассажиров может быть выражено в повышении доходов пассажирского комплекса. Все эффекты должны быть приведены методом дисконтирования к настоящему времени и просуммированы. К этой сумме эффекта необходимо прибавить рыночную стоимость оборудования, которое можно реализовать вследствие передачи непрофильного вида деятельности на аутсорсинг или возможный эффект от его альтернативного применения, а также возможный эффект от повышенного качества работ, выполняемых аутсорсером, которое не может быть достигнуто железной дорогой вследствие каких-либо технических причин. От суммы эффекта следует отнять дополнительные затраты, связанные с применением аутсорсинга, затраты на увольнение части персонала.

Таким образом, отношением эффекта к необходимым капитальным затратам можно вычислить альтернативную рентабельность инвестиций. В качестве альтернативной рентабельности инвестиций может выступать ставка банковского процента.

Решение о возможности применения аутсорсинга может быть скорректировано в случае превышения альтернативной рентабельности инвестиций над рентабельностью инвестиций в рассматриваемый непрофильный вид деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пос. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
2. Золотов В. А. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании // Железнодорожный транспорт, 2006. – № 6. – С. 56–60.

Поступила в редколлегию 24.04.2008.