

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.С. Ферова

подпись

« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление 38.03.01 «Экономика»
профиль 38.03.01.07 «Финансы и кредит»

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРЕДАЧИ ТЕХНИКИ С ПОСЛЕДУЮЩИМ
ЕЁ ОБСЛУЖИВАНИЕМ НА АУТСОРСИНГ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»)

Научный
руководитель _____

подпись, дата

К.Э.Н., доцент _____

должность, ученая степень

С.Н. Гриб

Выпускник _____

подпись, дата

Л.П. Абалаков

Нормоконтролер _____

подпись, дата

Л.П. Жигаева

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-------|
| Введение..... | 3 |
| 1 Теоретические аспекты аутсорсинга..... | 5 |
| 1.1 Экономическая сущность, роль, история развития аутсорсинга..... | 5 |
| 1.2 Формы и виды аутсорсинга..... | 10 |
| 1.3 Особенности аутсорсинга на железнодорожном транспорте..... | 15 |
| 2 Обзор методических подходов по определению экономической эффективности аутсорсинга..... | 26 |
| 2.1 Российские и зарубежные методики оценки эффективности аутсорсинга..... | 26 |
| 2.2 Методика расчета экономической эффективности от использования аутсорсинга в ОАО «РЖД»..... | 44 |
| 3 Оценка эффективности аутсорсинга техники на ОАО «РЖД»..... | 49 |
| 3.1 Характеристика производственно хозяйственной деятельности ОАО «РЖД»..... | 49 |
| 3.2 Расчет показателей эффективности использования аутсорсинга железнодорожной техники..... | 55 |
| Заключение..... | 62 |
| Список использованных источников..... | 63 |
| Приложение А - Б..... | 68-71 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассмотрения аутсорсинга связана с его широким распространением в мире, поскольку его применение позволяет в значительной степени повысить конкурентоспособность корпораций за счет снижения издержек, рационализации производственной и управленческой деятельности, фокусирования на инновациях.

На сегодняшний день аутсорсинг является одной из эффективных форм организации бизнеса, которая предусматривает решение проблем функционирования и развития компаний в условиях рыночной экономики с помощью передачи части функций своим партнерам по бизнесу.

Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли такие российские ученые как И. В. Петрова, Н. К. Моисеева, Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, В. И. Данилин, Е.Г. Гинзбург и другие. Среди зарубежных авторов можно выделить К. Кетлера, Дж. Кросса, Э. Йордона и Д. Рассела.

Однако, не смотря на широкое распространение аутсорсинга на Западе, в России аутсорсинг до сих пор является достаточно новым явлением. В российской экономической литературе понятие аутсорсинга появилось сравнительно недавно, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, мало изучены. Основная причина этого - отсутствие полноценных теоретических и методических разработок в данной области, способных побудить руководство предприятий к активным действиям в направлении применения аутсорсинга.

Цель работы состоит в оценке целесообразности, эффективности и экономических выгод от использования аутсорсинга техники в ОАО «РЖД».

Предметом выпускной квалификационной работы являются подходы к оценке эффективности предоставления техники на аутсорсинг, а объектом ее исследования является производственно хозяйственная деятельность Красноярского отделения ОАО «РЖД».

Представленная в данной выпускной бакалаврской работе цель

обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить сущность и историческое происхождение аутсорсинга;
- охарактеризовать существующие формы и виды аутсорсинга;
- изучить российские и зарубежные методики оценки эффективности аутсорсинга, а также методику расчета экономической эффективности от использования аутсорсинга в ОАО «РЖД»;
- рассмотреть возможность применения аутсорсинга техники на ОАО «РЖД»;
- провести анализ эффективности передачи на аутсорсинг техники в ОАО «РЖД».

Теоретической и методической основой работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных авторов и научные исследования в области применения аутсорсинга, рассмотрены российские и зарубежные методики оценки эффективности аутсорсинга, мировая и отечественная практика применения аутсорсинга. В работе применены следующие методы исследования: экономический, системный, сравнительный и финансовый анализ.

Практическая ценность результатов работы заключается в оценке целесообразности и эффективности принятия решения об аутсорсинге техники в ОАО «РЖД».

Выпускная бакалаврская работа состоит из 3 глав, расположена на 67 страницах, содержит 61 источника.

В 1 главе изучены теоретические аспекты аутсорсинга.

Во 2 главе автором рассмотрены методические подходы к оценке эффективности аутсорсинга.

В 3 главе представлен расчет и проведена оценка эффективности передачи на аутсорсинг техники в ОАО «РЖД».

1 Теоретические аспекты аутсорсинга

1.1 Экономическая сущность, роль, история развития аутсорсинга

Развитие современной экономики сопровождается пересмотром технологий бизнеса и организационных структур управления путем перехода на различные формы партнёрства, что позволяет адаптироваться к динамично развивающимся условиям производства и сбыта. Одной из эффективных форм организации бизнеса стал аутсорсинг, который предусматривает решение проблем функционирования компаний в условиях рыночной экономики с помощью передачи части функций партнерам по бизнесу для сокращения издержек, увеличения гибкости при изменении условий внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска.

Анализ рисков является ключевым фактором успеха при принятии решения об аутсорсинге. Компании должны быть готовы реагировать на риски, связанные с привлечением стороннего подрядчика, а также уметь их минимизировать.

Сейчас все большее количество компаний использует аутсорсинг в своей деятельности. В таблице 1 приведены преимущества и недостатки (риски) перевода функций организации на аутсорсинг.

Таблица 1 - Сравнительный анализ возможностей и рисков перевода функций организации на аутсорсинг [3]

| Преимущества аутсорсинга | Недостатки (Риски) аутсорсинга |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Концентрация на основных видах деятельности;-Повышение качества обслуживания;-Экономия на персонале и обучении;-Диверсификация рисков;-Отсутствие необходимости в расширении штата персонала;-Снижение издержек по содержанию избыточной структуры службы. | <ul style="list-style-type: none">-Нарушение принципов конфиденциальности и безопасности;-Нечеткое определение целей и задач;-Неудачный выбор поставщика услуг;-Риск изменения стоимости услуги при изменении состояния рынка;-Недостаточная квалификация поставщика услуг;-Плохое управление со стороны поставщика услуг. |

Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outer-source-using»

- «использование внешних ресурсов». Аутсорсинг - это передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический характер, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Аутсорсинг часто называют «феноменом XX века», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX века это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение.

Что касается истоков практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности, то они относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров - Генри Форда (1863-1947) и Альфреда Слоуна-мл. (1875-1966) и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности - компаний Ford и General Motors.

Практически за 12 лет (1909-1921) Генри Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Объем годового производства автомобилей на заводах Форда вырос с 18664 штук в 1909 году до 1250000 штук в 1921 году.

Однако уже в 1927 году мировой рынок легковых автомобилей захватила компания General Motors. Великий менеджер Генри Форд был побежден не менее великим менеджером Альфредом Слоуном-мл.

Дело в том, что компания Генри Форда нуждалась в посторонней помощи. На пике своего развития она натолкнулась на преграды, порожденные и общеэкономическими условиями, и правилами государственного регулирования, и профсоюзными ограничениями, для преодоления которых со всей очевидностью требовалось привлечение многочисленной армии независимых поставщиков продуктов и услуг. В конце концов, эффективный

маркетинг тоже был налажен благодаря надежной сети независимых торговых агентов (дилеров). С течением времени Форд пришел к выводу, что специализированные фирмы выполняют наиболее важные функции ничуть не хуже, чем его собственный управленческий аппарат, а по качеству работ и издержкам такие специалисты зачастую оставляли позади собственные подразделения компании Генри Форда.

Так приоритеты общекорпоративной стратегии компании Ford сместились от контроля на основе собственности к контролю на основе управления партнерскими отношениями.

Что касается Альфреда Слоуна, то он встал у «руля» компании General Motors, когда она находилась на пороге краха в 1921 году. Слоун разработал и реализовал грандиозный проект по завоеванию американского рынка в то время, когда в мире господствовал Генри Форд. Новацией в проекте Слоуна стала методология аутсорсинга, примененная им за 70 лет до появления этого термина в научной литературе в 1990 г., по крайней мере, в двух направлениях деятельности руководителя[6]:

- в организации систем управления компанией;
- в организации производства.

Относительно первого направления можно сказать, что реорганизованная компания General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Относительно второго направления можно сказать, что Слоун предвидел выводы Форда о том, что специализированные фирмы выполняют свои функции лучше, чем его собственные подразделения. Поэтому в основу организации производства он положил метод кооперации узкоспециализированных производств как внутри своей компании, так и за ее пределами.

Таким образом, еще в 30-х гг. XX века борьба лидеров автомобилестроения наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на

собственные ресурсы[31].

За последние десятилетия мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжения извне» ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг.

Поскольку аутсорсинг позволяет в значительной степени повысить конкурентоспособность корпораций за счет снижения издержек, рационализации производственной и управленческой деятельности, фокусирования на инновациях, его применение широко распространено в мире.

Аутсорсинг открывает возможности для стран, имеющих подготовленных специалистов, которые могут качественно, но за более низкую плату, чем, например, в США, Англии или Германии, выполнять на постоянной основе выгодные и хорошо оплачиваемые заказы - прежде всего, в области информационного технологий.

Количество функций, передающихся на выполнение внешним подрядчикам, и скорость заключения новых договоров по аутсорсингу постоянно увеличиваются. На аутсорсинг передаются разработка, внедрение и поддержка систем информационных технологий, содержание автопарка, call-центров, бухгалтерский учет и финансовый анализ, обработка медицинских записей, биотехнологии и так далее.

Укрупнение компаний, усложнение производственных функций приводят к необходимости их формализации, использования новых дорогих технологий, а также поддержки управляемости в условиях очень быстрого развития. В конкурентных отраслях возникает необходимость в оптимизации расходов, снижении издержек, при сохранении высокого качества производства товаров и услуг. Именно этого и помогает добиться аутсорсинг.

Таким образом, цель аутсорсинга - позволить любой компании

сфокусировать все свои усилия на решении основных задач - рост конкурентоспособности, продвижение своего профильного товара на рынки страны и мира, в то время как сопутствующие проблемы фирмы перепоручаются организациям, для которых передаваемые функции являются в свою очередь основными.

В большинстве развитых стран в настоящее время корпоративные прибыли растут за счет переноса производственных мощностей и рабочих мест в Юго-Восточную и Южную Азию, Латинскую Америку и другие подобные регионы. Благодаря этому, крупные компании развитых стран определяют развитие инновационной деятельности в развивающихся регионах мира, способствуя росту отраслей высоких технологий, выпускающих сложную конечную продукцию. Например, в Индии высокотехнологичный сектор экономики растет до 30% в год. В настоящее время страна имеет более чем десятилетний опыт аутсорсинга и размещает у себя свыше 80% мировых проектов в этой сфере[2].

Благодаря аутсорсингу в развивающихся странах создаются новые рабочие места, требующие высокого образовательного и профессионального уровня, увеличивается число желающих получить технические специальности.

Аутсорсинг стимулирует развитие конкуренции, подрывая олигополистические и монополистические структуры мировой экономики, предоставляя возможность входа на рынки новым субъектам.

В целом аутсорсинг - это новая форма развития производственно-экономических отношений, которая ускоряет развитие экономической глобализации в современном мире.

Не обошел аутсорсинг и нашу страну: около 7% молодых специалистов России зарабатывают сегодня деньги на рынке аутсорсинговых услуг, встраиваясь в цепочки процессов создания программных продуктов по заказам крупнейших западных компаний[5].

Не смотря на то, что аутсорсинг в России находится на начальной стадии, уже существует множество компаний, оказывающих услуги аутсорсинга.

Постепенно набирают обороты аутсорсинг бухгалтерского учета, кадровых процессов, аутсорсинг в отраслях телефонной связи. Однако более активному распространению практики аутсорсинга мешают психологические причины - немногие компании согласны передать часть своего бизнеса аутсорсеру. Также проблема российского аутсорсинга связана с дефицитом квалифицированного персонала на рынке. Поэтому российские заказчики предпочитают обращаться к ведущим мировым компаниям.

Таким образом, российский аутсорсинг находится на стадии становления, пока преобладает аутсорсинг отдельных задач или ресурсов. Российская специфика играет большую роль, как в развитии аутсорсинга, так и формировании барьеров его развития.

В России есть предпосылки к активному внедрению новой стратегии ведения бизнеса - аутсорсинга. Однако для его успешного применения необходимо учитывать не только обычные в мировой практике трудности перехода на аутсорсинг, но и российскую специфику: неразвитость рынка, несовершенство законодательства и слабую культуру договорных отношений.

В итоге можно сказать, что аутсорсинг в современном мире продолжает активно развиваться и углубляться. В перспективе аутсорсинг станет обычным делом для крупных отечественных и зарубежных компаний.

1.2 Формы и виды аутсорсинга

Горизонт применения аутсорсинга крайне широк: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития, трудовые ресурсы и так далее. Поэтому не удивительно, что существует несколько форм и видов аутсорсинга.

Компании разрабатывают собственные формы, классифицировать которые можно в соответствии с полнотой передаваемых функций:[6]

- 1) максимальный или полный аутсорсинг;
- 2) частичный или выборочный аутсорсинг;

- 3) усовершенствованный аутсорсинг;
- 4) совместный аутсорсинг;
- 5) промежуточный аутсорсинг;
- 6) трансформационный аутсорсинг;
- 7) аутсорсинг совместных предприятий;
- 8) оффшорный или географический аутсорсинг.

Полный аутсорсинг - это определение, которое используется для обозначения договора, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности предприятия, такие как информационные технологии или финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта.

Частичный аутсорсинг - данная форма аутсорсинга может проявляться только при изготовлении различной дорогостоящей продукции. Кроме того, частичный аутсорсинг может включать в себя переадресацию конкретного пакета функций другой фирме или созданной для этой цели дочерней компании, поскольку опыт, который накопился ими в определенных областях производства, позволяет получить из этого какую-то выгоду. Использование возможностей аутсорсинга позволяет фирмам устранить традиционную рыночную конкуренцию, в частности ценовую, а также потенциальную угрозу инноваций и других форм конкуренции со стороны третьих фирм. В соответствии с таким соглашением, значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента.

Усовершенствованный аутсорсинг - используется уже известными компаниями, которые передают аутсорсерам определенные функции, оставляя за собой роль распределителя.

Совместный аутсорсинг - этот термин описывает один из вариантов аутсорсинга, при котором стороны соглашения являются партнерами. Однако в последнее время некоторые специалисты используют его для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг.

Промежуточный аутсорсинг - эта форма аутсорсинга имеет место, когда

организация передает управление своими системами и платформами третьей стороне, полагая, что ее собственные специалисты по IT способны разработать новые системы. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило, демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов по IT.

Трансформационный аутсорсинг - в отличие от промежуточного аутсорсинга, организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и создавая надежную базу знаний и навыков, которую затем передает клиенту. Трансформационный аутсорсинг отличается от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен - по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Для многих это звучит как обычные услуги консультанта. Различие лишь в том, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому неудивительно, что существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Аутсорсинг совместных предприятий - подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента будут затем переданы этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью будет не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что еще важнее, разработка товаров и услуг, которые могут быть проданы третьей стороне. Затем заказчик и поставщик услуг разделят прибыль, заработанную новой компанией. Таким образом, поставщик услуг сможет полностью использовать свои возможности по созданию систем, а клиент разделит с ним расходы на разработку нового программного обеспечения. Совместное предприятие получает преимущества, пользуясь специализированными знаниями клиента о своем рынке. Некоторые товары и услуги совместного предприятия будут разработаны с использованием возможностей, возникших благодаря заключению соглашений по полному аутсорсингу.

Оффшорный (географический) аутсорсинг - часть бизнеса (часто профильные и ключевые функции) может передаваться на продолжительный срок сторонней компании, географически расположенной в зоне с такими экономическими условиями, в которых доступны более дешевые ресурсы. Наибольшее распространение имеет labor arbitrage - игра на разнице в уровнях оплаты. Так, Центр расчетов по Северной Америке компании Procter & Gamble перенесен в Коста-Рику, а в Индии работает центр обслуживания General Electric Capital численностью около 13 тысяч человек.

Что касается видов аутсорсинга, то исходя из российской и зарубежной практики, можно выделить следующие виды аутсорсинга[18]:

1) функциональный аутсорсинг, то есть передача непрофильных функций;

2) операционный аутсорсинг, то есть передача на внешнее обслуживание процессов, непосредственно связанных с основным видом деятельности компании;

3) производственный аутсорсинг, то есть передача части существующей цепочки производственных процессов или целиком всего цикла производства сторонней компании.

4) ресурсный аутсорсинг, то есть использование внешних ресурсов взамен собственных ресурсов, в качестве которых могут выступать объекты основных средств, нематериальные активы, материально-производственные запасы и пр.

Существует и другая классификация, согласно которой различают: производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, IT-аутсорсинг.

В мировой структуре рынка аутсорсинговых услуг наибольшую долю занимает аутсорсинг бизнес-процессов (51%), что связано с большим развитием данного сектора рынка аутсорсинговых услуг и минимальным риском, по сравнению с производственным аутсорсингом. Второе место занимает IT-аутсорсинг (25%), а третье - производственный аутсорсинг (24%).

Многие авторы предлагают дополнить эту классификацию следующими видами: аутсорсинг в сфере услуг и аутсорсинг управления знаниями.

Наиболее полная классификация видов аутсорсинга приведена в табл. 2:

Таблица 2 - Виды аутсорсинга [12]

| Виды аутсорсинга | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Аутсорсинг информационных технологий | Аутсорсинг функций управления (бизнес-процессов) | Производственный аутсорсинг | Аутсорсинг в сфере услуг | Аутсорсинг управления знаниями |
| Подвиды аутсорсинга | | | | |
| -оффшорное программирование -тестирование программного обеспечения -электронный бизнес | -бухгалтерский учет и финансы -управление персоналом -маркетинг -реклама -логистика -кадровые процессы | -аутсорсинг основного производства -аутсорсинг вспомогательного производства | -деловые услуги (лизинговые, строительные, архитектурные) -торговые услуги, гостиничные услуги -транспортные услуги и услуги связи -услуги госсектора, включая социальные | -изучение и аналитическая обработка данных - формирование и управление базами знаний -мониторинг СМИ - архивирование и индексирование данных |

Производственный аутсорсинг подразумевает, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

Аутсорсинг бизнес-процессов включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика. Аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом, причем наибольший рост проявляется в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) - лидер нынешнего рынка услуг. Это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно: обслуживание сетевой инфраструктуры;

проектирование и планирование бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования.

В зависимости от формы организации совместной деятельности выделяют также внутренний и внешний виды аутсорсинга.

Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри бизнес-систем с целью сохранения контроля над качеством их выполнения.

При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю-аутсорсеру, при этом сокращаются доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения.

1.3 Особенности аутсорсинга на железнодорожном транспорте

С началом рыночных преобразований в России на железнодорожном транспорте ведется поиск новых организационных форм управления. Их задачей является адаптация железнодорожного транспорта к рыночным условиям хозяйствования. При рыночной экономике эффективная деятельность ОАО "РЖД" в целом и его отдельных подразделений наравне с прибыльностью должна обеспечиваться рациональностью издержек. Одним из способов решения этих задач является аутсорсинг, т.е. передача отдельных функций, технологических операций или бизнес-процессов внешним исполнителям.

Применение аутсорсинга позволяет перераспределить и сконцентрировать ресурсы на "главном продукте" компании - перевозочном процессе, снизить стоимость продукции или выполняемых услуг, сократить штат компании и повысить уровень производительности труда, обеспечить качество услуг за счет передовых технологий и высококвалифицированных

специалистов аутсорсера. Внешний аутсорсинг - это механизм рыночной экономики, подразумевающий наличие деловых отношений, ориентированных на долгосрочную перспективу.

Основной эффект аутсорсинга достигается за счет того, что специализированная организация обеспечивает более эффективное и качественное исполнение передаваемых ей процессов или функций. Неоспоримым преимуществом аутсорсинга является отсутствие объемных долгосрочных инвестиций.

Существует множество особенностей организации работы ОАО "РЖД", которые следует учитывать при принятии решения по передаче отдельных бизнес-процессов:

- в перевозке пассажиров и грузов принимают участие основные хозяйства компании, каждое из которых имеет свои основные и вспомогательные технологические процессы;
- некоторые отдельно взятые вспомогательные процессы по своему составу и содержанию дифференцированы для всех хозяйств железнодорожного транспорта;
- линейные подразделения основных хозяйств дороги территориально рассредоточены, что зачастую приводит к затруднениям применения существующих форм аутсорсинга.

В период реформирования меняется структура ОАО "РЖД", в связи с этим формы применения аутсорсинга могут быть разнообразными. Они напрямую зависят от особенностей деятельности высвобождаемого персонала, а также от организационной структуры хозяйственных процессов, переданных на внешний подряд для сокращения издержек. Исходя из опыта применения аутсорсинга, возможны следующие формы[29]:

- создание внутри компании на уровне филиалов дорог отдельных подразделений - фирм, выполняющих прочие виды деятельности;
- вывод работников на постоянную работу с сохранением социальных льгот в отдельную структуру - фирму (агентство), которая в

соответствии с характером работы и условиями труда организует деятельность передаваемого персонала;

– организация внутри компании центрального кадрового агентства с филиалами на железных дорогах по организации и управлению прочими видами деятельности.

Следует учитывать, что основной формой организации аутсорсинговых отношений должна стать внешняя узкоспециализированная организация, сосредотачивающая у себя лучших специалистов, использующая наиболее современное оборудование, применяющая передовые технологии и постоянно накапливающая опыт обслуживания множества клиентов. В свою очередь, максимизируя качество отдельных деталей или узлов, в конечном итоге достигается наивысший уровень продукта (услуги), что дает неоспоримые конкурентные преимущества ОАО "РЖД".

Несмотря на явные положительные стороны аутсорсинга, при передаче отдельных функций возникает ряд проблем, решение которых является важным звеном в цепочке принятия решения. В первую очередь это отсутствие четко установленных и регламентированных расценок на передаваемые виды работ. В истории применения данного управленческого механизма встречаются случаи выведения функций в отдельные подразделения компании, что осложняет деятельность поставщиков услуг.

Следующим проблемным моментом является краткосрочный характер аутсорсинговых договоров, заключенных сроком на 1 год. Основным критерием высокого качества выполняемых работ выступает долгосрочное сотрудничество, которое позволило бы аутсорсерам вкладывать средства в развитие собственной инфраструктуры, инвестируя в новые технологии, закупку передового оборудования.

В некоторых случаях на ранних этапах использования аутсорсинга наблюдалась отрицательная тенденция роста издержек ОАО "РЖД" при передаче отдельных видов деятельности стороннему поставщику услуг. Это связано с тем, что компанией не проводились предварительные всесторонние

финансово-экономические расчеты эффективности вывода тех или иных функций.

В настоящее время рекомендованный на железной дороге перечень работ и услуг для внешнего выполнения составляет около 80 позиций, основные из них представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Рекомендованный перечень профессий, работ и услуг на железной дороге для внешнего выполнения[21]

| Подразделение железной дороги | Перечень профессий, работ и услуг на железной дороге для внешнего выполнения |
|---|--|
| Департамент связи и вычислительной техники | Ремонт, пост гарантийное, сервисное обслуживание радиостанций технологической, поездной и станционной радиосвязи, цифрового оборудования систем антенно-мачтового хозяйства радиорелейной и спутниковой связи, средств по обслуживанию пассажиров и вокзальной автоматики (турникетов, билетопечатающих машин и др.), средств вычислительной техники, оргтехники и абонентского обслуживания связи |
| Департамент вагонного хозяйства | Деятельность по промывке и подготовке вагонов к погрузке, дезинфекции вагонов, обслуживанию диагностических устройств, поставке отдельных комплектующих |
| Департамент автоматики и телемеханики | Техническое обслуживание и ремонт автоматизированных дизель-генераторных агрегатов, выполнение отдельных ремонтных работ по обслуживанию микропроцессорных устройств и системы железнодорожной автоматики и телемеханики, ремонт аппаратуры тональных рельсовых цепей и другой электронной аппаратуры |
| Пассажирские перевозки | Обслуживание дополнительных пассажирских поездов (проводники пассажирских вагонов для покрытия сезонных потребностей в дополнительном персонале), экипировка пассажирских вагонов (снабжение вагонов твердым топливом и водой), уборка и мойка (наружная и внутренняя) подвижного состава, обслуживание (откачка) биотуалетов пассажирских вагонов, скоростных электропоездов и электропоездов повышенной комфортности |
| Департамент электрификации электроснабжения | Сервисное обслуживание тяговых подстанций блочно-модульной конструкции, техническое обслуживание и ремонт специализированного оборудования вагонов-лабораторий для испытания контактной сети |
| Департамент локомотивного хозяйства | Ремонт и содержание воздушных резервуарных магистралей, обеспечивающих локомотивное депо сжатым воздухом, техническое обслуживание и ремонт грузоподъемных кранов, обеспечивающих производственный процесс в цехах локомотивных депо |

Как правило, железные дороги прибегают к услугам компаний-аутсорсеров для сглаживания сезонных пиков перевозок в летние месяцы,

передавая на внешний подряд отдельные технологичные процессы или операции. Особенно ярко данная тенденция выражена в рамках пассажирского комплекса. Компания вынуждена обращаться к поставщикам услуг, в обязанности которых входит обслуживание пассажирских вагонов в пути следования (проводники, стирка белья, охрана объектов и т.д.).

Должности проводников пассажирских вагонов, переданных на аутсорсинг, составляют 65,2%, или 13,5 тыс. из 20,7 тыс. рабочих мест. Особенно ярко эта тенденция выражена на Московской, Горьковской, Северо-Кавказской, Свердловской и Красноярской магистралях. Резервы проводников уже полностью переданы на аутсорсинг на Западно-Сибирской, Восточно-Сибирской и Дальневосточной железных дорогах.

В то же время успешным примером применения аутсорсинга является передача прачечного комплекса стороннему поставщику услуг. Например, в Самаре организация "Риквэст-Сервис", занимающаяся подготовкой постельного белья для пассажирских поездов, со временем значительно расширила собственную материально-техническую базу и теперь обслуживает не только Самарский узел, но и всю дорогу.

В теории экономическая эффективность от применения аутсорсинга может достигать 30 - 35%, в практике российских фирм зачастую мы видим снижение затрат всего на 8 - 10%. Для достижения максимального эффекта от аутсорсинга необходимо сосредоточиться на следующих этапах его развития:[10]

- 1) перевод в аутсорсинг на долговременной основе производственных циклов, связанных с выполнением видов работ и услуг, отдельных бизнес-процессов;
- 2) расширение территориальных границ и географических масштабов применения аутсорсинга.

В настоящее время ОАО "РЖД" при работе с фирмами-аутсорсерами основывается на нормативных документах, систематизирующих применение данного механизма, разработанных компанией после принятия Стратегической

программы развития ОАО "РЖД".

В первую очередь это Положение о применении аутсорсинга на железных дорогах - филиалах ОАО "РЖД", а также Перечень работ, рекомендуемых для использования аутсорсинга на железных дорогах, и Методика расчета экономической эффективности использования аутсорсинга.

Кроме того, разработана система сертификации аутсорсинговых организаций на транспорте, Всероссийским научно-исследовательским институтом железнодорожного транспорта разработан алгоритм расчета технологических процессов аутсорсинга, в котором прописано, что 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.

В стадии разработки находится Регламент и порядок передачи непрофильных видов работ (функций), выполняемых производственными подразделениями ОАО "РЖД", внешним специализированным структурам. Этот документ будет определять процесс взаимодействия ОАО "РЖД" и аутсорсера, а также последовательность операций при использовании аутсорсинга.

Закрепленный в Программе проведения структурной реформы железнодорожного транспорта принцип функционального аутсорсинга планируется использовать для вывода инфраструктуры из перевозочной деятельности. В настоящее время компания переживает третий этап реформирования и происходит доработка организационно-правовых норм взаимодействия выделенных предприятий из ОАО "РЖД", способствующих переводу на аутсорсинг не только отдельных технологичных функций, но и бизнес-процессов.

При переводе отдельных бизнес-процессов сторонней организации лицу, принимающему решение, необходимо анализировать финансовые показатели фирм-аутсорсеров. Показатели финансового состояния предприятия

разделяются на две категории: объемные и относительные. В нашем понимании, объемные показатели представляют собой отражение изучаемых хозяйственных явлений и процессов с точки зрения их объема, состава и т.д. Относительными называются финансовые коэффициенты или финансовые отношения. Следует отметить, что значительная часть информации о состоянии организации отражена в бухгалтерской отчетности. Статистический анализ предложенных показателей, приведенных в табл. 4, на наш взгляд, предоставит руководству ОАО "РЖД" наиболее полную картину финансового состояния аутсорсера, что поможет выбрать наиболее оптимального поставщика с наивысшим качеством предоставляемых услуг и наименьшими затратами для дороги.

Таблица 4 - Показатели производственной и финансовой деятельности аутсорсера[23]

| Финансовый показатель | Объемный показатель | Относительный показатель |
|---|--|---|
| -Общий оборот; -Выручка от реализации; -Коммерческие расходы; -Стоимость услуг (продукции); -Прибыль от продаж; -Валовой доход; -Стоимость основных средств; -Кредиторская задолженность; -Дебиторская задолженность; -Краткосрочные и долгосрочные обязательства. | -Чистые активы предприятия; -Объем продаж (выручка от реализации) за период; -Объем прибыли за период; -Денежный поток за период. | -Показатели платежеспособности; -Показатели финансовой устойчивости. |

В принятии решения о применении аутсорсинга нами предлагаются четыре основных этапа:[50]

- 1) Выбор приоритетных видов бизнеса.
- 2) Определение конкурентоспособности на рынке исследуемого вида бизнеса.
- 3) Окончательная оценка перспективности бизнеса.
- 4) Принятие решения. Данный этап должен включать в себя:
 - проведение финансово-экономического анализа эффективности

применения аутсорсинга, основываясь на финансовых, статистических, экономических показателях, сопоставлении преимуществ, рассмотрении возможных критериев отказа от аренды услуг и рисков. Департаментом планирования и бюджетирования ОАО "РЖД" должен проводиться анализ передачи функций сторонним организациям, в процессе, которого рассматриваются следующие основные показатели, представленные на рис. 1;

- объявление, организация и проведение тендера, и определение победителя (фирмам, являющимся сильными игроками в сфере аутсорсинговых услуг более 1 года, работающим на упрощенной системе налогообложения, обладающим передовыми технологиями и высококвалифицированным персоналом, отдается преференция конкурсной комиссии);

- заключение и подписание долгосрочных контрактов (договоров) на аренду услуг, выполнение работ или функций, поставку материалов, продукции, учитывая внесенные поправки в калькуляцию, смету и бюджет.

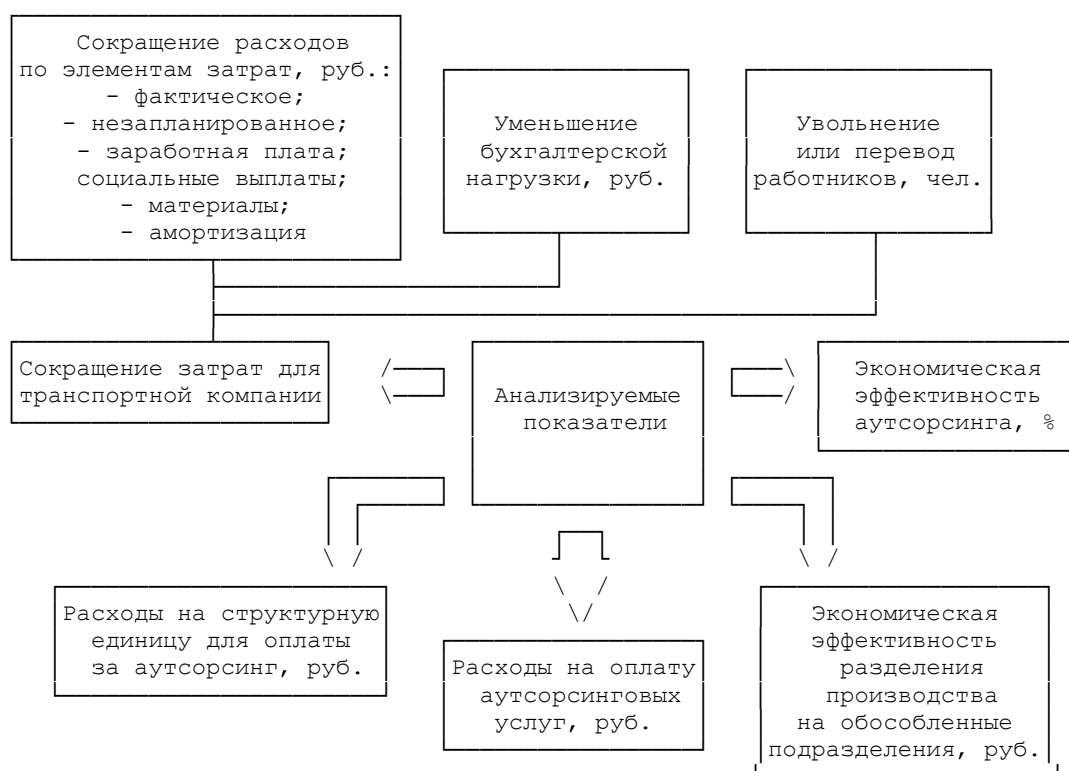


Рисунок 1 - Анализируемые показатели при выборе поставщика аутсорсинговых услуг[38]

После окончательного принятия решения важным шагом является

составление и подписание договора. Для эффективного осуществления сделки обе стороны должны с точностью до мелочей проработать и прописать в договоре все ключевые вопросы аутсорсинга. До окончания срока договора необходимо ежегодно проводить его пересмотр. По мнению Марка Тановица, главного консультанта по аутсорсингу компании Раче Harmon, большинство аутсорсинговых контрактов содержат так называемые действующие обязательства - условия, которые должны быть выполнены после заключения контракта, изменение которых может снизить эффективность сотрудничества и повысить стоимость работ (услуг).

Предложения о необходимости перевода того или иного бизнес-процесса в аутсорсинг могут вноситься службами управления железной дороги. После процедуры анализа целесообразности, решения о применении аутсорсинга на железной дороге - филиале ОАО "РЖД" принимаются начальником дороги.

На основании технических актов (на основе которых впоследствии формируются финансовые акты) выполненных работ осуществляется контроль за соответствием цены на предоставляемые услуги согласно подписанным долгосрочным соглашениям и договорам.

Во время принятия решения необходимо оценивать все возможные риски (экономические, технологические, социальные), основные из них представлены на рис. 2.

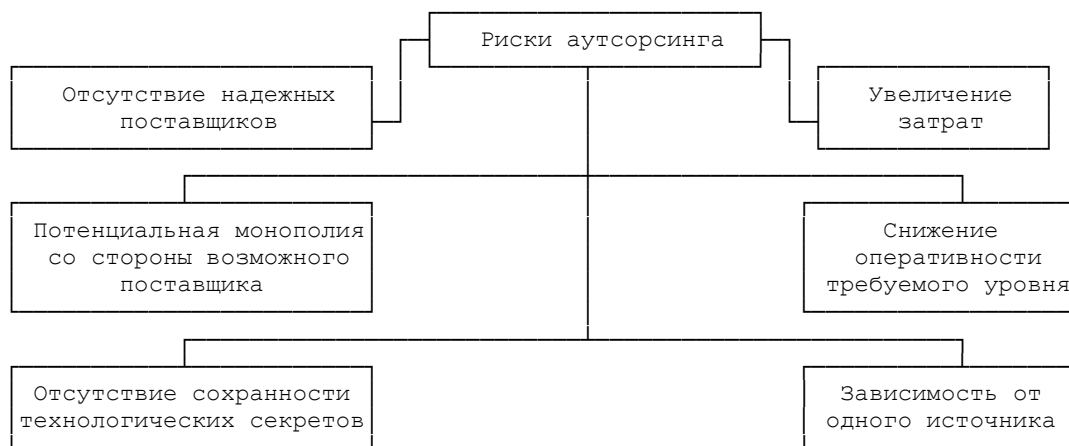


Рисунок 2 - Возможные риски при передаче неосновных бизнес-процессов стороннему поставщику услуг

Когда уровень ожидаемых рисков велик, передача технологических, производственных процессов, видов бизнеса или функций на аутсорсинг необходима, в обратном случае перевод отдельных видов деятельности ОАО "РЖД" на операционный аутсорсинг целесообразно осуществлять в последовательности, изображенной на рис. 3.

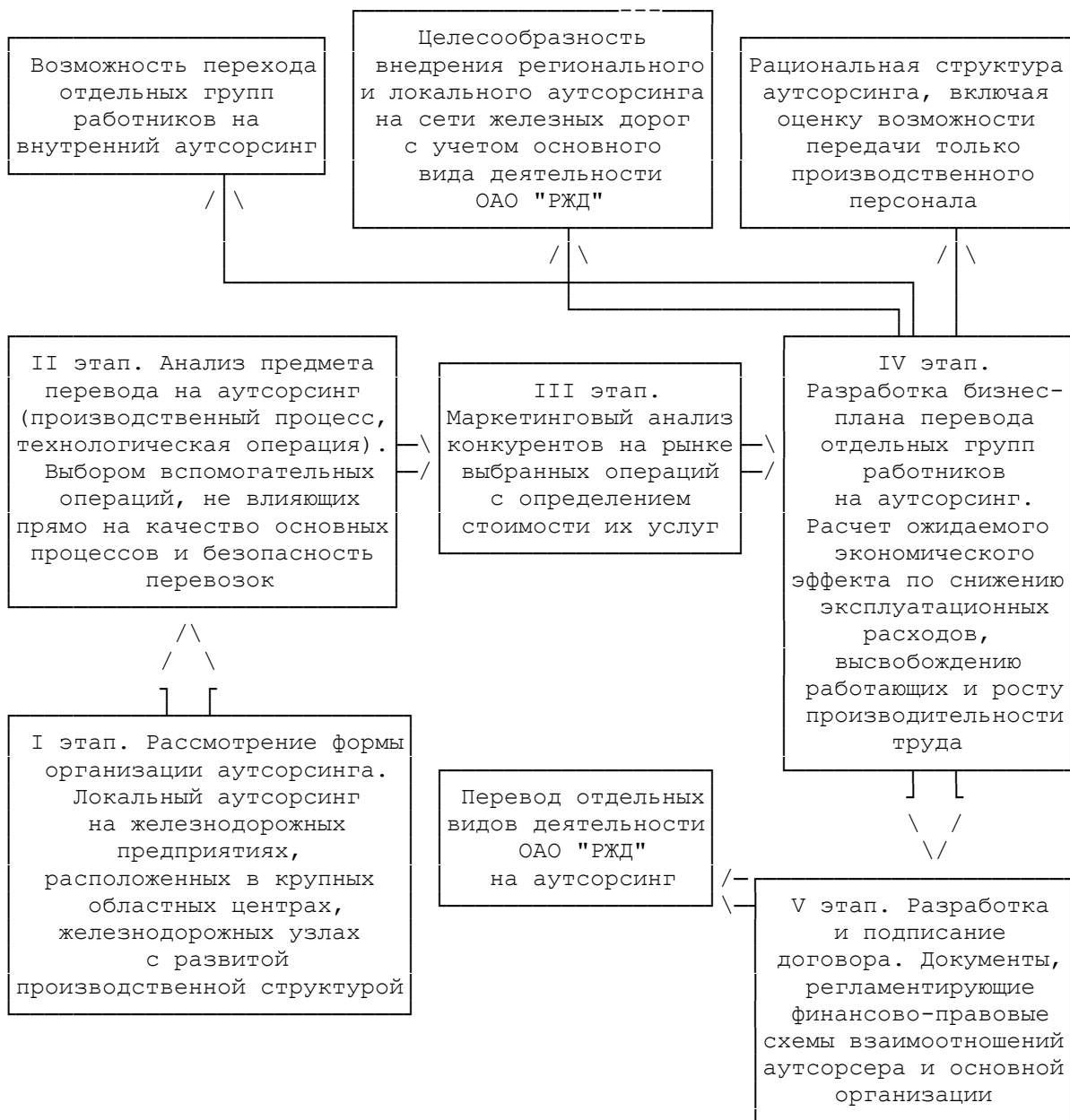


Рисунок 3 - Концептуальная схема работы "ОАО "РЖД" - аутсорсер"

По мнению автора, схема применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте должна представлять собой гибкий механизм, направленный на снижение эксплуатационных расходов ОАО "РЖД", постоянно анализируемый

и адаптированный под условия постоянно развивающихся требований и условий экономики.

Таким образом, при переводе отдельных видов деятельности организации на аутсорсинг следует:

- во-первых, проанализировать необходимость и возможность перехода отдельно взятых групп персонала на внутренний или внешний аутсорсинг. Организация внутри ОАО "РЖД" профилированной структуры возможна, если она будет выполнять функции общих, одинаковых для всех технологических процессов, которые используются в нескольких хозяйствах одновременно. Внешний аутсорсинг целесообразно рассматривать в тех случаях, когда выполнение собственными силами невозможно или сторонними поставщиками работ (услуг) видится эффективнее;

- во-вторых, рассмотреть целесообразность внедрения регионального и локального аутсорсинга на сети железных дорог с учетом основного вида деятельности ОАО "РЖД" и особенностей инфраструктуры;

- в-третьих, выбрать рациональную структуру и форму аутсорсинга, включая оценку возможности передачи только производственного персонала или персонала вместе с активами.

Подводя итоги, можно отметить, что возможности механизма аутсорсинга в ОАО "РЖД" значительны и следование менеджерами компании вышеописанным рекомендациям позволит получить достоверные статистические данные обо всех затратах, понесенных компанией, что приведет к принятию обоснованных управленческих решений в области аутсорсинга и, в свою очередь, позволит повысить качество, снизить цену, оптимизировать трудовые ресурсы, а также повысить прозрачность компании.

2 Обзор методических подходов по определению экономической эффективности аутсорсинга

2.1 Российские и зарубежные методики оценки эффективности аутсорсинга

Существующие методы принятия решения о реализации и эффективности аутсорсинга можно разделить на две группы: экономические методы (расчетные) и графические.

Суть расчетных методов заключается в оценке затрат на выполнение: процесса, функции, компетенции, до внедрения аутсорсинга и после. Разнообразие методов объясняется различными подходами к оценке и видом аутсорсинга, для которого ведется расчет. Подходы к оценке, разработанные российскими учеными, позволяют охарактеризовать эту группу методов.

Аникин Б.А. предлагает проводить предварительное экономическое обоснование проекта на основе сравнительной оценки затрат на производство товаров или услуг собственными силами и затрат на покупку. На практике для учета затрат довольно часто используют метод расчета по процессам, так как именно он позволяет осуществить точные расчеты фактически затраченных ресурсов на каждый отдельный процесс. В соответствии с методом Аникина, формируется совокупность затрат, которые учитываются при сравнительном анализе. Для того, чтобы формировать перечень затрат, необходимо соблюдать несколько правил:

- принимать в расчет лишь те затраты, которых возможно избежать при успешной реализации аутсорсинг-проекта;
- рассмотреть альтернативные издержки (т.е. издержки неиспользованных возможностей), которые представляют собой высвобождающиеся при аутсорсинге затраты или производственные средства организации, которые были в собственном производстве; в результате

внедрения аутсорсинга, эти ресурсы могут быть перераспределены внутри организации и направлены на развитие других видов основной деятельности;

– определить возможность возникновения дополнительных издержек после передачи функций или процессов аутсорсеру. Далее необходимо провести сравнение затрат с использованием услуг аутсорсера и затрат, имеющих место при самостоятельном выполнении процессов.

Если соотношение:[52]

$$\frac{\text{Затраты на собственное производство}}{\text{Затраты на приобретение}} > 1, \quad (1)$$

то в этом случае рекомендуется приобретение услуг у сторонней организации. В противном случае предпочтение отдается собственному производству, так как их передача аутсорсеру не приведет к сокращению затрат.

Для оценки эффективности аутсорсинга, Казанцева С.М. предлагает сопоставить собственные издержки и издержки на аутсорсинг. Метод Казанцевой С.М. аналогичен методу Аникина Б.А., так как в основе лежит учет затрат. Автор приводит перечень статей затрат для двух групп: собственные издержки и издержки на аутсорсинг, но список статей затрат несколько отличается от предыдущего метода.

Собственные издержки (in house) включают следующие статьи: заработная плата, производство, сырье, логистика; оборотный капитал, транзакционные издержки (упущенные выгоды от отказа реализации аутсорсинг-проекта).

Издержки на аутсорсинг включают: единовременные издержки на начальном этапе реализации аутсорсинг-проекта, текущие издержки на аутсорсинг и ожидаемое изменение цен на услуги.

Абсолютно иным методом анализа эффективности аутсорсинга является метод сравнения двух форм организации хозяйственных взаимоотношений:

аутсорсинговой и традиционной. Исходя из анализа достижения поставленных целей проводится оценка качества управления и эффективности работы созданной бизнес-системы на основе аутсорсинга. Показатели оптимизации определяются экономической целесообразностью для организации-заказчика.

Сравнительный анализ оценок отражает уровень достижения поставленных целей. Для этого рассчитывается коэффициент оценки показателя по формуле:[7]

$$K_{о.к.} = \frac{O_{к.а.ф.}}{O_{к.т.ф.}}, \quad (2)$$

где $O_{к.а.ф.}$ - оценка критерия аутсорсинговой формы;

$O_{к.т.ф.}$ - оценка критерия традиционной формы.

Оценка показателя определяется путем умножения средней балльной оценки показателя на его удельный вес:

$$O_k = P_i * \bar{C}_i, \quad (3)$$

где P_i – удельный вес i -ого показателя, доли;

\bar{C}_i - средняя балльная оценка величины i -ого показателя.

Желаемый результат по коэффициенту оценки показателя ($K_{о.к.}$) должен быть более 1, что говорит об эффективности использования аутсорсинговой формы взаимоотношений организаций.

Для успешного функционирования хозяйственного объекта в целом, необходимо контролировать каждый показатель. При этом возможно улучшение ситуации в общем, при ухудшении некоторых параметров, поэтому для комплексной оценки необходим расчет итогового показателя, заключающегося в определении эффекта организационной формы:

$$\mathcal{E}_{O.Ф.} = \sum_{i=1}^n p_i * \bar{c}_i, \quad (4)$$

где n – число показателей (критериев) оценки цели;

p_i - удельный вес i -ого показателя, доли;

\bar{c}_i - средняя балльная оценка величины i -ого показателя.

После расчета эффекта организационных форм необходимо определить коэффициент эффекта, который покажет, какая из форм является эффективнее:

$$K_{\mathcal{E}.O.Ф.} = \frac{\mathcal{E}_{A.Ф.}}{\mathcal{E}_{T.Ф.}}, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_{A.Ф.}$ – эффект от применения аутсорсинговой формы хозяйственных взаимоотношений;

$\mathcal{E}_{T.Ф.}$ – эффект от применения традиционной формы хозяйственных взаимоотношений.

Аутсорсинговая форма наиболее предпочтительна, если коэффициент эффекта организационной формы больше 1, в противном случае – данный процесс следует оставить в структуре организации.

Существенно отличаются от ранее рассмотренных, частные методы оценки эффективности определенных видов аутсорсинга. Так, например, Зацева С. рассматривает эффективность использования аутсорсинга на начальном этапе, определяется возможность использования аутсорсинга. Если привлечение специалистов сторонней организации окажется более выгодным с точки зрения экономии затрат, чем содержание собственного отдела, то целесообразно использовать схему аутсорсинга.

Представленная формула позволяет сравнить затраты для разовой работы на одну рабочую единицу: собственного сотрудника и внешнего исполнителя:

$$D = \frac{X*(Z+K)}{T} - A, \quad (6)$$

где X — предполагаемые трудозатраты сотрудника, час;

Z — размер заработной платы за месяц, д.е.;

K — размер косвенных затрат на одного сотрудника в месяц (соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.), д.е.;

T — количество рабочих часов в месяц (обычно — 176), час;

A — стоимость услуг аутсорсинговой компании, д.е.

Соответственно, D является разницей, и если она положительная, то выгоднее использовать услуги аутсорсинговой организации, чем производить данную работу силами штатного специалиста. Расчет данного показателя существенно усложняется, если на аутсорсинг отдается не часть, а весь объем работы сотрудника. В этом случае необходимо учесть дополнительные расходы на поиск персонала в связи с текучестью кадров, обучение нового сотрудника, оплату больничных и отпусков и т. д.

Наиболее точным методом является сравнение затрат на отдел за год со стоимостью годового контракта с аутсорсинговой организацией.

Существует и еще один стимулирующий фактор, побуждающий организации использовать аутсорсинг и подписывать долгосрочные контракты — это постоянное присутствие специалистов независимо от различных обстоятельств. Например, болезни, отпуска, увольнения способны привести к сбоям в отдельных подразделениях или системы в целом. Оперативное устранение проблем позволяет избежать простоев, а значит дополнительных затрат. Стабильность работы системы, обеспеченная подписанным контрактом с аутсорсером, дает гарантии от незапланированных затрат.

Снижение издержек всегда являлось основным инструментом повышения эффективности и рентабельности организации. Аутсорсинг позволяет не только снижать расходы, но и дает доступ к новейшим управленческим и информационным технологиям, позволяя бизнесу развиваться и решать более масштабные задачи.

Главное достоинство экономических методов заключается в получении конкретных количественных результатов, что позволяет сравнивать различные

варианты, проигрывать сценарии. Наличие цифр дает возможность создавать компьютерные программы и свести к минимуму человеческий фактор при расчете и анализе.

К недостаткам рассмотренной группы можно отнести: наличие только затратной составляющей и отсутствие ряда необходимых оценочных критериев, таких как: позиционирования фирмы на рынке, качественные параметры оценки продукции организации и других параметров, присущие матрицам и алгоритмам.

Графические методы, в свою очередь, можно разделить на три группы:

- Графики;
- Матрицы;
- Алгоритмы.

В качестве примера графика можно привести модель McKinsey. Все организации представляют собой совокупность бизнес-единиц (или бизнес-процессов), практически готовых к аутсорсингу, поэтому одной из наиболее подходящих моделей по решению вопроса о целесообразности выполнения этих операций и реализации схемы аутсорсинга является модель McKinsey (рисунок 4).

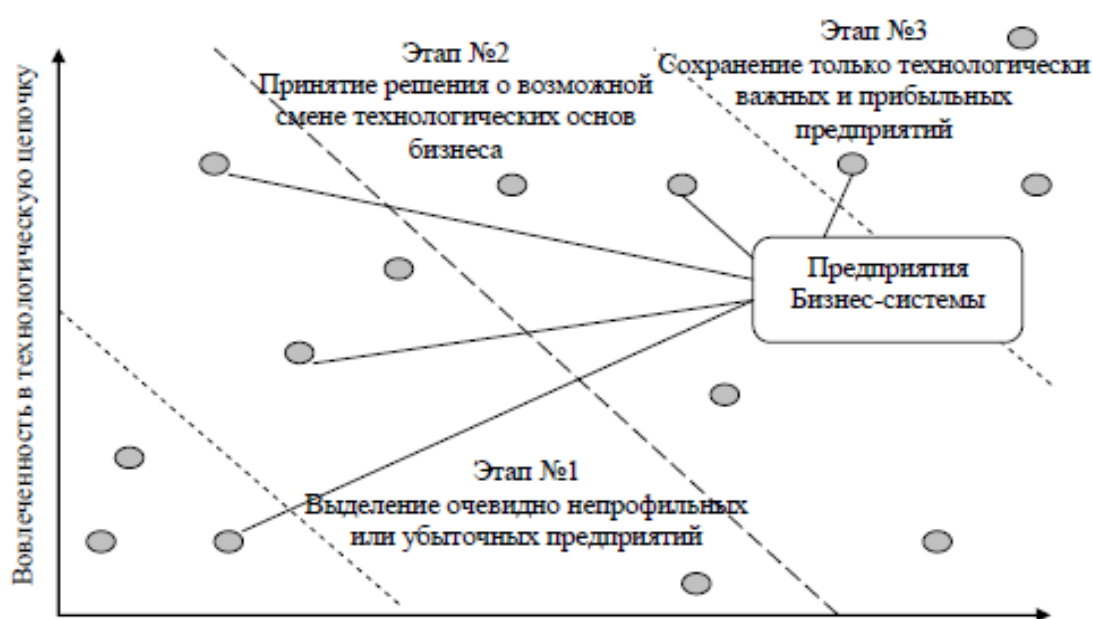


Рисунок 4 – модель McKinsey[4]

Суть данной модели состоит в разнесении бизнес-единиц или подразделений в виде точек по системе координат, где ось X — вовлеченность в технологическую цепочку (степень вовлеченности оценивается экспертами), а ось Y — прибыльность (оценивается с точки зрения чистых издержек и вклада в прибыль организации).

Выделяют три основных этапа передачи бизнес-единиц или подразделений на аутсорсинг[16]:

1) Делегирование непрофильных или убыточных подразделений или предприятий, так как их прибыльность низкая и они практически не вовлечены в технологическую цепочку. Эти продукты или услуги следует покупать на рынке, только если они действительно необходимы для нормального функционирования организации.

2) Принятие решения о возможной смене технологической основы. Подобное решение позволит избежать попадания в область высокой вовлеченности в технологическую цепочку и усиления зависимости от других участников макросреды. В случае, если такие технологии важны для организации, но приносят чистые убытки, рекомендуется рассмотреть иные технологические направления, и, возможно, что-то изменить.

3) Сохранение только технологически важных и прибыльных предприятий. В данном случае оставляются только технологически необходимые для организации подразделения, исключение которых из технологической цепочки будет фатальным и приведет к банкротству.

Модель учитывает важные стороны функционирования и оценки эффективности деятельности организации, однако имеются и недостатки. Помимо двух критериев оценки, таких как «вовлеченность в технологическую цепочку» и «прибыльность», есть и другие аспекты, которые вынуждают организацию оставлять некоторые подразделения, функции и процессы в собственной структуре.

Одним из таких критериев, который в современных рыночных условиях следует принимать во внимание при необходимости выделения

процесса/функции, является стоимость выполнения процесса/функции (точнее – разница в стоимости выполнения самостоятельно и сторонней организацией). Авторы задают различные критерии, которые считают первостепенными при делегировании процесса на аутсорсинг.

Наиболее универсальной и сочетающей преимущества других методов является матрица аутсорсинга Д.Хлебникова. Д.Хлебников (руководитель Центра управления преобразованиями ОАО «ГМК «Норильский никель») в разработанной им в 1999 году так называемой «матрице аутсорсинга» задает дополнительные критерии.

«Матрица аутсорсинга» представляет собой метод распределения по восьми основным (плюс один дополнительный) квадратам матрицы 3x3 объекта рассмотрения. Под объектом рассмотрения могут быть представлены: отдельное производство, подразделение, бизнес-процессы, работы, компетенции. Действия, которые необходимо предпринять компании в отношении каждого из квадратов данной матрицы, представлены на рисунке 5.

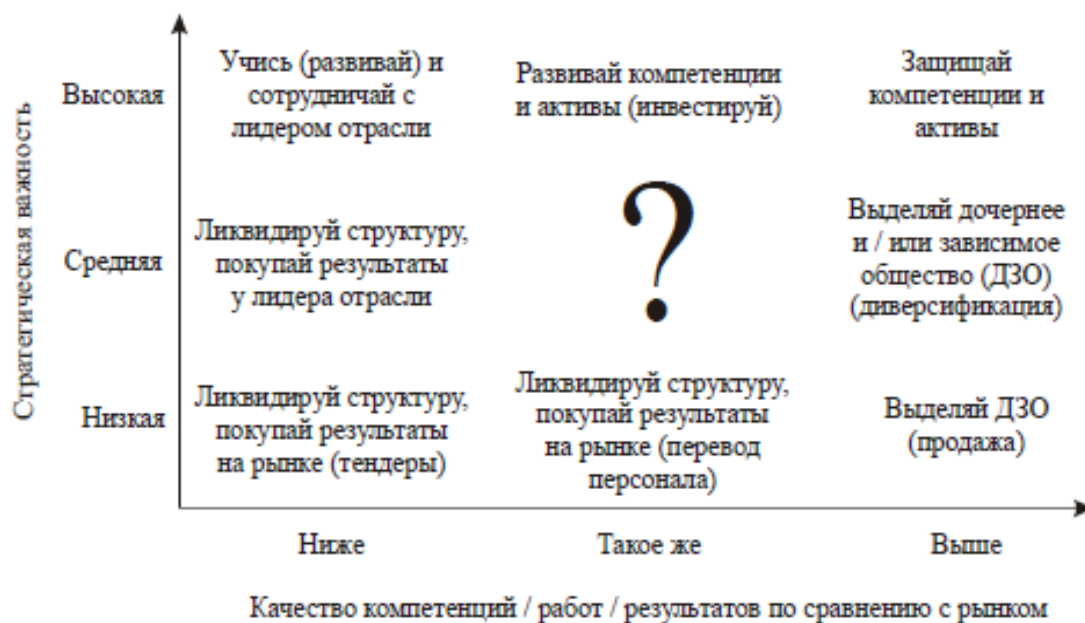


Рисунок 5 – Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова

В рамках матрицы представлены два измерения эффективности выполнения компетенции/работы/процесса:

- стратегическая важность;
- качество компетенций/работ/процессов по сравнению с уже имеющимися результатами выполнения на рынке.

Центральный квадрат имеет особое предназначение. Попадание в него при исследовании объекта означает некорректно проведенную оценку, поскольку не существует двух одинаковых результатов работы (компетенций, технологий, бизнес-процессов) на рынке. Если в результате исследования, объект попадает в центр матрицы, то это говорит о недостаточном количестве полученной информации и необходимости повторного анализа.

В сфере практического применения «матрицы аутсорсинга» предлагается дать ответы на два вопроса:

- какие будут последствия и насколько они будут тяжелыми после исключения объекта или субъекта из бизнес-системы? (для оси Y);
- является ли монополистом анализируемый объект или субъект по производимому результату в своем сегменте рынка? (для оси X).

Если стратегическая важность высокая, но организация является неконкурентоспособной на рынке, то необходимо развивать компетенции, совершенствовать бизнес-процессы. Компания должна стремиться к повышению качества ее услуг или работ. Если результат примерно такой же, как и на рынке, при сохранении высокой стратегической важности, то рекомендуется развивать технологическую базу и активы. Это необходимо для дальнейшего развития организации за счет инвестиций и перехода к доминирующему положению на рынке. Главной задачей организации в положении высокой стратегической важности и превалирующего положения на рынке является защита результатов деятельности.

Три квадрата с низким качеством производства компетенций/ работ/ процессов и невысокой стратегической важностью следует ликвидировать, а необходимые для целостности производственного процесса товары или услуги приобретать на рынке.

Последние два квадрата матрицы показывают направления деятельности, конкурентоспособные на рынке, но не имеющие стратегической важности для организации в целом. Это база для диверсификации бизнеса, а именно для введения такой формы аутсорсинга, как инсорсинг. То есть определенные направления деятельности становятся самостоятельными и выделяются во внешнюю среду, при этом их стратегическая важность существенно возрастает.

Стратегическая важность и качество компетенций/работ/процессов по сравнению с рынком — довольно сложные параметры. Так как вычислить в конкретных цифрах и показателях их невозможно, используются экспертные оценки. Стратегическая важность рассчитывается по следующим составляющим:[30]

- притязания собственника;
- технологическая вовлеченность;
- фактор доходности;
- социально-экономические и политические аспекты владения.

Горизонтальная шкала матрицы аутсорсинга — качество компетенций/работ/процессов по сравнению с рынком, - характеризуется следующими направлениями анализа:

- ценность – как результат деятельности работы организации, при этом товар или услуга лишь носители ценности;
- компетенции, которые являются ключевыми в деятельности организации, и персонал, отвечающий за выполнение этих компетенций;
- конкурентная среда: анализ рынка, наличие конкурентов и их влияния на ситуацию на рынке, позиционирование организации на рынке, выявление внешних факторов влияния на деятельность организации;
- инфраструктура. Характеризуется возможностью изменения структуры системы в целом или отдельных ее элементов для адаптации в условиях изменяющейся внешней среды и рынка, а также наличием рыночных факторов для проведения трансформации.

Таким образом, осуществляется позиционирование на матрице и в соответствии с этим принимается решение об использовании аутсорсинга или отказа от него.

П.А.Первов предложил матрицу принятия управленческого решения, в основе которой заложен принцип грамотного своевременного управленческого решения. Разработанный метод принятия решения об использовании аутсорсинга включает этапы:[49]

- 1) определение перспективности бизнеса;
- 2) принятие решения о делегировании функции/компетенции/процесса на аутсорсинг;
- 3) детальная оценка реализации аутсорсинг-проекта.

Перспективность бизнеса определяется на основе расчета критериев: перспективы рынка, конкурентоспособность организации на рынке, наличие требуемого объема инвестиций, эффективность совмещения различных бизнесов, рентабельность продукции.

Принятие решения о делегировании осуществляется по разработанной автором матрице (рисунок 6), содержащей два критерия оценки: конкурентоспособность и перспективность. В ней применяется балльная система оценок, где 1 – максимальное, а 4 – минимальное значение критериев.

| | | | | | |
|-------------------------------|---|-------------------------|---|---|---|
| Конкурентоспособность бизнеса | 3 | D | D | E | E |
| | 2 | C | C | C | E |
| | 1 | B | B | C | D |
| | | A | B | C | D |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Перспективность бизнеса | | | |

Рисунок 6 – Матрица принятия управленческого решения по использованию аутсорсинга

В представленной матрице были использованы следующие обозначения:

А – сохранить анализируемый объект или субъект в структуре организации;

В – сохранить анализируемый объект или субъект в структуре организации, но в долгосрочной перспективе передать на аутсорсинг;

С – делегировать на аутсорсинг в краткосрочной перспективе;

D – самостоятельно реализовать в долгосрочной перспективе;

Е – самостоятельно реализовать в краткосрочной перспективе.

При попадании анализируемого решения в сектора В и/или С, необходимо перейти к этапу детальной оценки использования аутсорсинга. В остальных случаях детальная оценка носит рекомендательный характер.

Решение о выведении бизнес-функции на аутсорсинг может быть принято с использованием матрицы принятия решений, разработанной консультантами компании IBS (рисунок 7). Обоснованное управленческое решения принимается в несколько шагов:

- 1) определение типа организации;
- 2) расчет стоимостных и качественных параметров выполнения вспомогательного процесса;
- 3) сравнение с аналогичными параметрами услуг, предлагаемых на рынке.

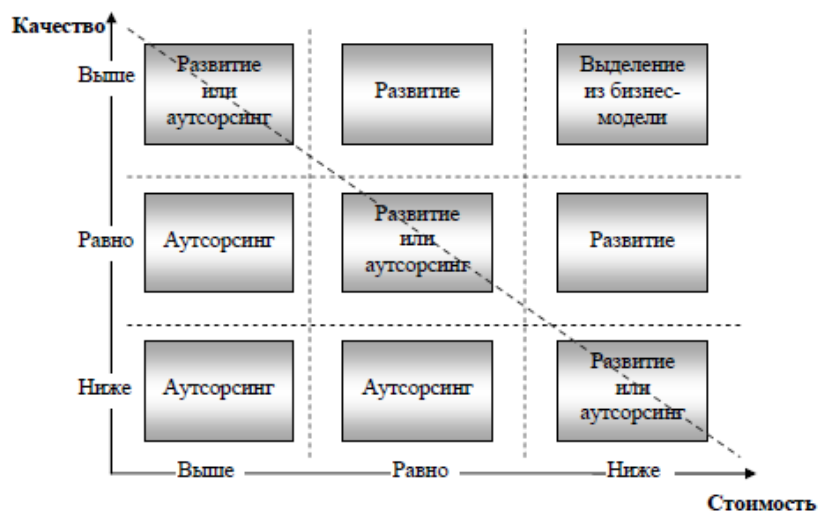


Рисунок 7 – Матрица аутсорсинга для вспомогательных бизнес-функций

По осям данной матрицы откладываются отношения значений параметров услуги внутри организации к параметрам аналогичной услуги на рынке. По оси X отражается стоимость услуги, а по оси Y – качественные характеристики бизнес-функции. В результате проведенного анализа матрица делится на девять сегментов, каждому из которых соответствует одно из четырех возможных решений:

- аутсорсинг: отказ от производства продукции или услуги собственными подразделениями и приобретение результатов на рынке;
- развитие: совершенствование компетенции/работы/процесса в сторону улучшения качества товара/услуги и/или снижения себестоимости;
- развитие или аутсорсинг: возможна реализация обоих вариантов решения в зависимости от политики организации в отношении рассматриваемого объекта/субъекта анализа;
- выделение: выбор данного варианта возможен, если компетенция/работа/процесс является конкурентоспособными, производство диверсифицируется и отдельно выделенная единица начинает приносить доход. Наиболее часто выделяют на аутсорсинг непрофильные бизнес-функции, так как они не соответствуют стратегическим целям организации. В этом случае, организации позиционируют себя как узкопрофильные, создают отдельную и юридически независимую бизнес-единицу, выходя из структуры организации.

Достоинствами вышеперечисленных матриц является наличие заданной совокупности управленческих решений. Выбор конкретного варианта зависит от предоставленной для анализа информации, критериев оценки функций/компетенций/ процессов и, представленного в рамках авторской матрицы, метода оценки критерия и эффективности использования аутсорсинга.

Среди недостатков матриц можно выделить ограниченность предлагаемых решений и экспертная оценка параметров.

Календжян С. предлагает схему определения экономической и стратегической эффективности передачи в аутсорсинг отдельных операций, которая, в свою очередь, представляет собой следующую матрицу [3].

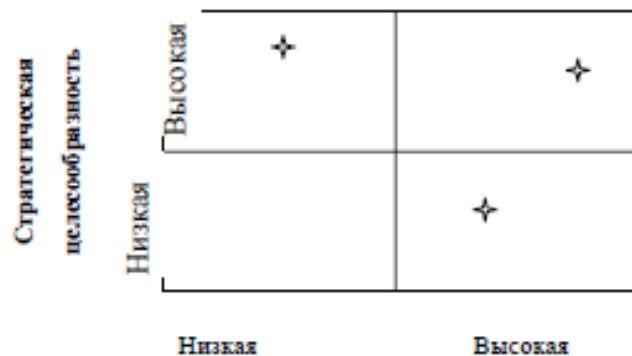


Рисунок 8 – Схема определения эффективности принятия решения об аутсорсинге

Главным недостатком этой схемы, по мнению автора, является отсутствие указаний на какие-либо решения относительно аутсорсинга. Данная схема только раскладывает отдельные процессы по элементам и визуально представляет их в системе координат. К достоинствам можно отнести выбор критериев оценки: стратегическая важность и эффективность, которые автор считает одними из самых значимых в принятии решения.

В зарубежной практике для оценки возможности применения аутсорсинга нередко используют квадратичную матрицу, принадлежащую компании «PriceWaterHouseCoopers» (рисунок 9), в основе которой применяется два основных фактора, влияющих на принятия управленческого решения об аутсорсинге: стратегическая и конкурентная важность актива.

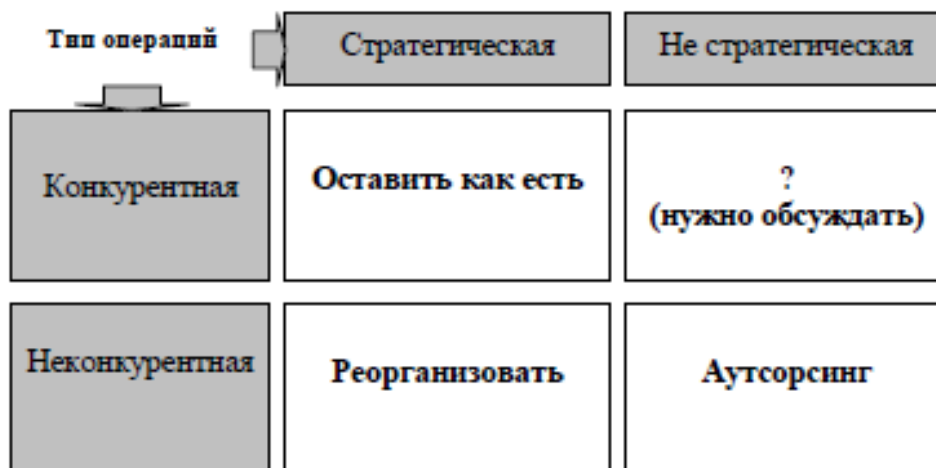


Рисунок 9 – Матрица оценки целесообразности перехода к аутсорсингу

В рамках оценки по данной матрице возможны четыре варианта развития:

– «Оставить как есть»: определяет стратегический вид и уникальность операции для каждой организации.

– «Реорганизовать»: предлагает передать объект/субъект на аутсорсинг в краткосрочном периоде, но в долгосрочном плане – вернуть под контроль организации.

– «?» (Обсуждение): заключается в многовариантности принимаемого решения (продажа, расширение и инсорсинг, аутсорсинг, расширение профиля деятельности и формирование стратегического конкурентного преимущества).

– «Аутсорсинг»: обосновывается целесообразность применения аутсорсинга.

Для формализованного описания порядка действий при выводе процесса из структуры организации, наиболее наглядным способом является использование алгоритмов.

В качестве примера можно привести алгоритм, предложенный компанией «PriceWaterhouseCoopers», и используемый для выбора наиболее эффективного решения реализации проекта. Алгоритм выполняет в несколько стадий:[59]

- 1) анализ всего проекта;
- 2) определение факторов, влияющих на эффективность проекта;
- 3) оценка характера зависимости и степень влияния факторов;
- 4) разработка полной схемы взаимодействия процессов проекта.

Данное исследование позволит выбрать оптимальные варианты для каждого процесса с точки зрения общей эффективности проекта, и дать ответы на вопросы: «Отдать или оставить?» и «Если отдать, то как реализовать?». Дать наиболее общий ответ позволяет алгоритм, изображенный на рисунке 10.



Рисунок 10 – Алгоритм по схеме предложенной PriceWaterhouseCoopers

Приведенный алгоритм раскрывает общее представление о необходимости применения аутсорсинга. В случае производственного аутсорсинга более точный ответ дает алгоритм, разработанный специалистами компании SOLO.

Алгоритмы «PriceWaterhouseCoopers» и SOLO являются простыми в реализации и помогают принять решение о необходимости использования внешних ресурсов и исполнителей для выполнения тех или иных проектов. Но следующим шагом обязательно должно стать воплощение этого решения по наиболее оптимальной для организации схеме.

«Поэтапные» алгоритмы определения процессов для аутсорсинга можно считать другой разновидностью алгоритмов. В отличие от выше изложенных алгоритмов с логически аппаратом, данный вид представляет собой поэтапный набор действий с описанием основных задач на каждом шаге. Эти алгоритмы являются наиболее продуманными и целостными для принятия компетентного решения о внедрении, использовании и мониторинге аутсорсинга.

Большинство авторов выделяют четыре этапа принятия решения о внедрении аутсорсинга, которые и используются компаниями:

- 1) оценка внутренних возможностей организации;
- 2) оценка возможностей поставщика;

- 3) определение возможных исполнителей процессов;
- 4) принятие решения.

Возможно и увеличение количества этапов до пяти – шести. Это зависит от детализации рассмотрения данного вопроса.

Для принятия решения о выводе на аутсорсинг собственных подразделений и привлечении услуг аутсорсеров, оценки финансовой эффективности аутсорсинга необходимо провести сравнение стоимости услуг в случае их предоставления собственными силами и в случае делегирования на аутсорсинг. Основной проблемой этого этапа является отсутствие возможности корректной оценки стоимости работы своего подразделения в связи с влиянием большого числа внутренних и внешних факторов.

Существует множество критериев определения целесообразности аутсорсинга процессов, среди которых особое место занимает важность компетенции/работы/услуги/процесса для функционирования организации. Неэффективность предоставления услуги внутренним подразделением является также одним из признаков актуальности использования аутсорсинга. Следует обратить внимание и на то, что имеет значение доступность услуги на рынке, так как это упрощает поиск и передачу процесса внешним поставщикам услуг.

Анализ рынка аутсорсинговых услуг дает возможность определить качество уровня предлагаемого сервиса, и, в случае необходимости, его повышения до такого уровня, при котором аутсорсинг будет целесообразен. Аналогичные закономерности наблюдаются и в отношении стоимости услуг на рынке — при снижении стоимости услуги ее рекомендуется передать на аутсорсинг.

Критерии вывода позволяют сформировать перечень услуг для передачи на аутсорсинг, учитывая цену, качество и безопасность.

Шадриным В.Г. были разработаны процедура управления процессами аутсорсинга (рисунок 11), состоящая из пяти этапов, и алгоритм выбора процесса для передачи на аутсорсинг (рисунок 12)[42].

| | |
|---|--|
| Определение целей аутсорсинга | 1. Определение качественных целей применения аутсорсинга 2. Определение количественных целей применения аутсорсинга |
| Определение и анализ бизнес-процессов, выполняемых на предприятии | 1. Определение ключевых бизнес-процессов 2. Оценка собственных возможностей и ресурсов 3. Оценка структуры стоимости и качества изделия, услуги |
| Определение возможных исполнителей бизнес-процессов | 1. Детальный анализ поставщиков 2. Анализ цен поставщиков 3. Оценка рисков и последствий аутсорсинга |
| Обоснование и принятие решения о применении аутсорсинга | 1. Корректировка целей использования аутсорсинга 2. Сопоставление внутренних и внешних возможностей, определение бизнес-процессов для аутсорсинга 3. Выбор поставщиков 4. Оценка эффектов и рисков использования аутсорсинга 5. Принятие решения |
| Составление плана управления проектом аутсорсинга | 1. План выполнения проекта 2. Программа управления проектом 3. Выработка механизма мониторинга и контроля проектом |

Рисунок 11 – Процедура принятия решения об использовании аутсорсинга

На четвертом этапе этой процедуры организация определяет процесс для передачи на аутсорсинг исполнителю. Выбор процесса представляет для предприятия определенную трудность, так как, во-первых, необходимо учитывать значение процесса для организации, во-вторых, учитывать риски, возникающие при его делегировании компании-исполнителю. Шадриным В.Г. предложен алгоритм определения процессов для аутсорсинга, рисунок 12.

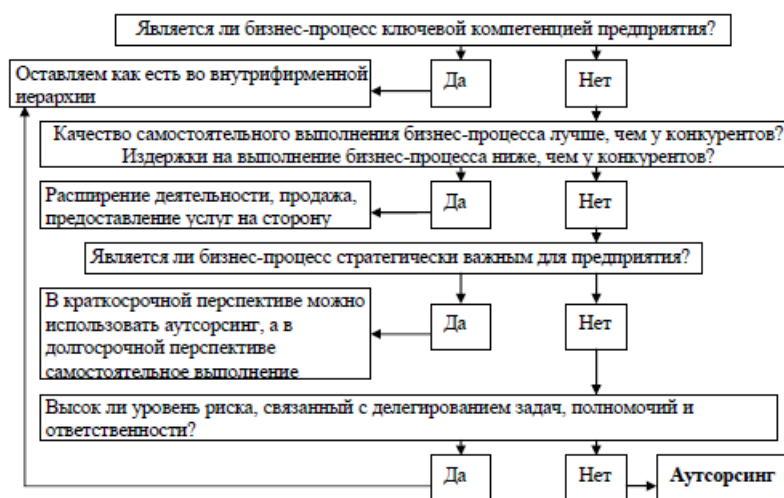


Рисунок 12 – Алгоритм определения процессов для аутсорсинга

Алгоритм является частью процедуры и предполагает последовательное исполнение мероприятий по формированию перечня процессов для передачи на аутсорсинг с целью повышения эффективности и качества выполнения делегируемых процессов.

Достоинствами графических методов является наглядность и наличие разносторонних критериев оценки.

К недостаткам можно отнести то, что графические методы зачастую не учитывают специфику отрасли, не дают четких результатов (цифр) на выходе расчетов, что не позволяет сделать однозначных выводов об эффективности аутсорсинга в конкретной ситуации.

Многообразие методического инструментария оценки эффективности использования аутсорсинга свидетельствует об актуальности данного инструмента для предприятий и отсутствии единого подхода к решению задачи принятия решения о внедрении аутсорсинга.

2.2 Методика расчета экономической эффективности использования аутсорсинга в ОАО "РЖД"

ОАО «РЖД» разработало собственную методику для оценки эффективности передачи отдельных видов работ на аутсорсинг.

Экономический эффект от использования аутсорсинга обеспечивается, если затраты ОАО "РЖД", связанные с передачей отдельных видов работ (операций) на аутсорсинг, ниже затрат ОАО "РЖД" на выполнение этих видов работ (операций) силами ОАО "РЖД". При передаче работ (операций) на аутсорсинг должно выполняться следующее условие:[41]

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} + 3 < S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{общ}} * 0,9 \quad (7)$$

где: $S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}}$ – дисконтированная величина прогнозных затрат ОАО "РЖД" на приобретение ОАО "РЖД" конкретных видов работ (операций) на срок, соответствующий максимальному сроку полезного использования задействованных при их выполнении основных средств, но не менее 5 лет;

З - затраты ОАО "РЖД", связанные с проведением мероприятий по прекращению выполнения отдельных видов работ (операций) собственными силами ОАО "РЖД", в том числе с сокращением персонала, ликвидацией/консервацией объектов и др.;

$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{общ}}$ - дисконтированная величина прогнозных затрат ОАО "РЖД" на выполнение работ (операций) ОАО "РЖД" собственными силами ОАО "РЖД" на срок, соответствующий максимальному сроку полезного использования задействованных при их выполнении основных средств, но не менее 5 лет;

0,9 - понижающий коэффициент, характеризующий оптимизацию затрат ОАО "РЖД" в результате применения механизма аутсорсинга не менее чем на 10%.

Допускается невыполнение требования об оптимизации затрат ОАО "РЖД" не менее чем на 10% только в результате изменения технологий, регламентов, методов и способов выполнения тех или иных видов работ (операций) в том случае, если данные изменения согласованы ОАО "РЖД".

При сравнении указанных затрат отдельно учитываются следующие факторы: изменение объемов, технологий, регламентов, методов и способов выполнения работ (операций), а также затрат, возникающих (исключаемых) в связи с данными изменениями при передаче работ (операций) на аутсорсинг.

Определены требования к расчету затрат ОАО "РЖД" на выполнение отдельных видов работ (операций) силами ОАО "РЖД".

В расчете затрат ОАО "РЖД" на выполнение отдельных видов работ (операций) силами ОАО "РЖД" должны быть учтены как прямые затраты на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (операций), так и

соответствующие накладные затраты следующих уровней управления: филиал ОАО "РЖД" и структурное подразделение филиала ОАО "РЖД".

Расчет прямых затрат на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (операций) основывается на данных о фактической единичной себестоимости выполнения работ (операций) и данных об объемах выполнения работ (операций).

Прогнозная единичная себестоимость выполнения работ (операций) рассчитывается с учетом актуальных индексов цен Минэкономразвития России и влияния изменения объемов, технологий, регламентов, методов и способов выполнения работ (операций).

При расчете себестоимости выполнения работ (операций) должны учитываться следующие группы затрат:

1) первая группа затрат (З(Гр)) определяется следующим образом:

$$З(Гр) = Т + Д(\text{вред}) + П(p) + К(p) + Н(\text{сев}) + Н(\text{сл. усл.}) + К(\text{н.д}) + С + З(\text{гкл}) \quad (8)$$

где: Т - тарифная ставка, учитывающая средний разряд выполняемых работ и проведенные индексации заработной платы за отчетный период;

Д(вред) - компенсация за работу с вредными и (или) опасными условиями труда;

П(p) - премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности;

К(p) - выплаты в соответствии с районными коэффициентами, установленными законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;

Н(сев) - надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

Н(сл. усл.) - надбавка за особо сложные условия труда;

К(н.д) - надбавки и доплаты компенсационного характера за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в ночное время, выходные и

нерабочие праздничные дни, в местностях с особыми климатическими условиями и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных;

С - страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования;

З(гкд) - затраты на социальные льготы, предусмотренные коллективным договором ОАО "РЖД";

2) вторая группа затрат (З(IIгр)) определяется следующим образом:

$$З(IIгр) = О + О(доп) + О(нрд) + Е(пр) \quad (9)$$

где: О - оплата ежегодных отпусков;

О(доп) - оплата ежегодных дополнительных отпусков лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда;

О(нрд) - оплата отпусков за ненормированный рабочий день;

Е(пр) - единовременные вознаграждения и дополнительные премии;

3) третья группа затрат (З(IIIгр)) определяется следующим образом:

$$З(IIIгр) = З(лгк) \quad (10)$$

где: З(лгк) - затраты на социальные гарантии, льготы и компенсации, связанные с характером работы и особенностями производственно-технологического процесса, в том числе на обеспечение форменной одеждой, сертифицированной спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;

4) четвертая группа затрат (З(IVгр)) определяется следующим образом:

$$З(IV_{гр}) = З(мр) + З(мед) + З(о) \quad (11)$$

где: $З(мр)$ - затраты на материальные ресурсы, обеспечивающие выполнение определенного вида работ (операций), передаваемых на аутсорсинг, в том числе затраты на аренду имущества, его содержание, амортизацию и налоги;

$З(мед)$ - затраты на медицинский осмотр и медицинское освидетельствование работников;

$З(о)$ - затраты на амортизацию и капитальный ремонт оборудования (в случае, если при передаче на аутсорсинг определенного вида работ (операций) ОАО "РЖД" прекращает нести соответствующие расходы);

5) прочие затраты в соответствии со спецификой передаваемых на аутсорсинг видов работ (операций).

3 Оценка эффективности аутсорсинга техники на ОАО «РЖД»

3.1 Характеристика производственно хозяйственной деятельности ОАО «Краспригород»

ОАО "РЖД" учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585 "О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги". Создание компании было осуществлено в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384 "О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте" и является итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли.

Железнодорожный комплекс исторически имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы и самым доступным транспортом для миллионов граждан. Без четкой работы железнодорожного транспорта невозможна стабильная деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны.

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" является одной из самых крупных в мире железнодорожных компаний с огромными объемами грузовых и пассажирских перевозок, обладающей высокими финансовыми рейтингами, квалифицированными специалистами во всех областях железнодорожного транспорта, большой научно-технической базой, проектными и строительными мощностями, значительным опытом международного сотрудничества.

ОАО "Российские железные дороги" (ОАО "РЖД") - национальная вертикально интегрированная железнодорожная компания, монополист на рынке грузовых и пассажирских перевозок в РФ. Входит в тройку крупнейших транспортных компаний мира. Управляет сетью железных дорог России протяженностью 85,2 тыс. км, то есть 99% всех магистралей страны. Около половины этих линий (43,1 тыс. км) электрифицированы - по этому показателю

РЖД занимает первое место в мире. Ежегодно компания перевозит более 1,3 млрд пассажиров и 1,3 млрд т грузов. При этом доля РЖД в грузообороте транспортной системы России составляет около 42%, в пассажирообороте - около 33%. Организационная структура холдинга состоит из материнской компании ОАО "РЖД", 65 дочерних (с долей участия более 50%) и 62 зависимых обществ (с долей участия от 20% до 50%).

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

В ОАО "РЖД" работают 1 300 000 сотрудников.

Стратегические цели ОАО «РЖД»:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;
- повышение производственно-экономической эффективности;
- повышение качества работы и безопасности перевозок;
- глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;
- повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Учредителем и единственным акционером ОАО "РЖД" является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Уставный капитал ОАО "РЖД" сформирован учредителем путем внесения в него имущества и имущественных комплексов организаций федерального железнодорожного транспорта.

По состоянию на 01.01.2015 г. уставный капитал ОАО "РЖД" составлял 1976932342000 рублей и был сформирован из 1976932342 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме номинальной стоимостью каждой 1000 рублей.

Проведем анализ производственно хозяйственной деятельности ОАО «РЖД». Анализ представленных в табл.5 показателей свидетельствует, о том, что, выручка за 3 года увеличилась на 12272 тыс. руб., в том числе от пассажирских перевозок в пригородном сообщении на 12041 тыс. руб.

Таблица 5 - Система частных показателей оценки ОАО «Краспригород»

| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изм. | Темп роста, % |
|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| Выручка, тыс. руб., в том числе: | 233233 | 222107 | 245505 | 12272 | 105,26 |
| - пассажирские перевозки в пригородном сообщении, тыс. руб. | 229727 | 218478 | 241768 | 12041 | 105,24 |
| Затраты предприятия, тыс. руб., в том числе: | 496022 | 498334 | 478657 | -17365 | 96,5 |
| - пассажирские перевозки в пригородном сообщении, тыс. руб. | 493873 | 496289 | 476659 | -17214 | 96,51 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб., в том числе: | (262905) | (276392) | (233280) | -29625 | 88,73 |
| - пассажирские перевозки в пригородном сообщении, тыс. руб. | (264146) | (277811) | (234891) | -29255 | 88,92 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 13903 | 589 | 39189 | 25286 | 281,87 |

Наблюдается снижение убытка от продаж 11,27%, что свидетельствует об увеличении пассажиропотока. Также это подтверждает увеличение чистой прибыли на 181,87% в сравнении с 2013г., но нельзя не упомянуть о том, что после увеличения курса доллара в 2014г. ОАО «РЖД» была дополнительно субсидирована.

Ликвидность баланса означает наличие оборотных средств в размере, достаточном для погашения его краткосрочных обязательств. Ликвидность баланса влияет на платежеспособность организации, то есть его возможность и способность своевременно и полностью выполнять свои платежные обязательства. Платежеспособность - важная характеристика предприятия, ею определяются формы и условия коммерческих сделок, возможность получения кредита и т.д.

Ликвидность активов (срок превращения их в денежную форму) должен соответствовать по времени сроку погашения обязательств. Активы и обязательства делятся на группы:

А1 - наиболее ликвидные активы - суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги);

А2 - быстро реализуемые активы - это активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время;

А3 - медленно реализуемые активы (наименее ликвидные активы);

А4 - труднореализуемые активы - активы, которые используются в течение длительного периода времени.

П1 - наиболее срочные обязательства;

П2 - краткосрочные пассивы, т. е. краткосрочные заемные средства;

П3 - долгосрочные пассивы - долгосрочные кредиты и заемные средства;

П4 - постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если одновременно выполнены условия: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$

Таблица 6 - Ликвидность баланса ОАО "РЖД"

| Условия | Выполнение |
|--------------------------------|------------|
| $A1 = 58940 \leq П1 = 323341$ | Нет |
| $A2 = 67647 \geq П2 = 0$ | Да |
| $A3 = 3657 \leq П3 = 344$ | Нет |
| $A4 = 41002 \geq П4 = -152440$ | Нет |

Денежных средств предприятия не достаточно для осуществления наиболее срочных платежей. Одним из способов исправления ситуации может стать привлечение краткосрочных кредитов, гарантией при этом могут служить другие группы активов. Быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами.

Для оценки относительных показателей ликвидности и платежеспособности используем 3 коэффициента, актуальных для данной

ситуации.

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) Ктл. Он характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения стоимости ликвидного имущества над имеющимися обязательствами.

$$K_{\text{ТЛ}} = (58940 + 67647 + 3657) / (323341 + 0) = 0,4.$$

Такое значение Ктл говорит о том, что предприятия не может устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами.

Коэффициент критической (быстрой, срочной) ликвидности Ккл. Этот коэффициент отражает прогнозируемые платежные возможности при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.

$$K_{\text{КЛ}} = (58940 + 67647) / (323341 + 0) = 0,39.$$

Такой низкий Ккл говорит о необходимости перевода дебиторской задолженности в денежные активы.

Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием платежеспособности и показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (немедленно).

$$K_{\text{АЛ}} = 58940 / (323341 + 0) = 0,18.$$

Такой низкий Кал говорит о том, что предприятие не в состоянии немедленно оплатить обязательства за счет денежных средств всех видов.

Одним из вариантов улучшения финансового состояния предприятия является применение механизма аутсорсинга. Как уже было сказано выше, возможности механизма аутсорсинга в ОАО "РЖД" значительны, он позволяет повысить качество, снизить цену, оптимизировать трудовые ресурсы, а также повысить прозрачность компании. Однако принятие обоснованного

управленческого решения в области аутсорсинга требует получения достоверных статистических данных обо всех затратах, понесенных компанией.

Представляется перспективным применение на железнодорожном транспорте такой формы взаимодействия, как трансформационный аутсорсинг, особенностью которого является временный характер вывода его сотрудников и активов; по завершению проекта ОАО «РЖД» вновь обретает полный контроль.

Трансформационный аутсорсинг – в отличие от промежуточного аутсорсинга, организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и создавая надежную базу знаний и навыков, которую затем передает клиенту. Трансформационный аутсорсинг отличается от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен - по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Для многих это звучит как обычные услуги консультанта. Различие лишь в том, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому неудивительно, что существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Исходя из опыта осуществления аутсорсинга в филиалах ОАО «РЖД», такого как передача механизированной Московской, Хабаровской и Читинской автобазы ОАО «РЖД» в аутсорсинговую компанию можно проанализировать целесообразность передачи автобазы Красноярского отделения железной дороги на аутсорсинг.

Цель аутсорсинга Восточной Сибирской железной дороги – сократить штат по дороге (только в автобазе), модифицировать сам автопарк, а так же выстроить работу автоколонны. Режим работы автобазы устанавливается по заказу клиента.

Красноярская механизированная автобаза состоит из 540 машин, из которых в функционирующем состоянии находится только порядка 150 автомашин. Остальным необходим либо ремонт либо необходимо их списать на

утилизацию, для снижения затрат на хранение техники.

Таблица 7 – Состав железнодорожной техники Красноярского отделения железной дороги, передаваемой на аутсорсинг

| Вид техники | Количество | Описание |
|-------------|------------|--|
| ГАЗ | 80 | Грузовые автомобили |
| ЗИЛ | 46 | Грузовые автомобили |
| КАМАЗ | 52 | Грузовые автомобили |
| УАЗ | 26 | Внедорожники и грузо-пассажирские автомобили |
| ОДАЗ | 110 | Прицепы грузоподъемностью от 8 до 15 тонн |
| МАЗ | 60 | Грузовые автомобили |
| НЕФАЗ | 12 | Пассажирские автобусы |
| ВАЗ | 16 | Легковые автомобили |
| Погрузчики | 18 | погрузчики |
| HIGER | 8 | Пассажирские автобусы |
| Снегоходы | 6 | Снегоходы |
| МТЗ | 32 | Трактора |
| Экскаваторы | 21 | Экскаваторы |
| Автокраны | 25 | Автокраны |
| ПАЗ | 14 | Пассажирские автобусы |
| IVECO | 4 | Пассажирские микроавтобусы |
| VOLGA | 6 | Легковой автомобиль |

3.2 Расчет показателей эффективности использования аутсорсинга

Проведем экономическую оценку передачи внутреннего автопарка ОАО «РЖД» в аутсорсинговую компанию. Должны быть учтены как прямые затраты на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (операций), так и соответствующие накладные затраты следующих уровней управления: филиал ОАО "РЖД" и структурное подразделение филиала ОАО "РЖД".

Расчет прямых затрат на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (операций) основывается на данных о фактической единичной себестоимости выполнения работ (операций) и данных об объемах выполнения работ (операций).

Прогнозная себестоимость выполнения работ (операций) рассчитывается с учетом актуальных индексов цен Минэкономразвития России и влияния изменения объемов, технологий, регламентов, методов и способов выполнения работ (операций).

Годовая норма рабочего времени определяется как разность между годовым календарным фондом рабочего времени и количеством выходных и праздничных дней. Определение нормы рабочего времени осуществляется согласно соответствующим статьям Трудового кодекса Российской Федерации. Согласно Федеральному закону от 22 июля 2008 г. № 157-ФЗ ст. 91 Кодекса дополнена новой частью третьей следующего содержания: «Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю определяется федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда».

Фонд рабочего времени – планируемое время работы одного рабочего в течение определённого календарного периода (года, квартала, месяца). Рассчитывается для определения необходимой численности рабочих, а также для выявления показателей использования трудовых ресурсов.

Годовой фонд рабочего времени работников рассчитывается по формуле:

$$\text{ФРВ} = (D_k - (D_v + D_{\text{п}} + D_{\text{отп}} + D_{\text{гос}} + D_v + D_{\text{проч}})) \times T_n, \quad (12)$$

где D_k – 365 дней – число календарных дней в году;

D_v – 100 дней – число выходных дней в году;

$D_{\text{п}}$ – 7 дней – число праздничных дней в году;

$D_{\text{отп}}$ – 36 – дни очередного отпуска;

$D_{\text{гос}}$ – 2 – дни неявок в связи с невыполнением государственных обязанностей (принимается 0,5 – 1 % от D_k);

D_v – 10 – дни неявок по болезни (принимается 3 % от D_k);

$D_{\text{проч}}$ – 12 – дни прочих неявок (дополнительный отпуск за непрерывный стаж работы);

T_n – 10 часов – продолжительность рабочего дня.

Тогда ФРВ = $(365 - (100 + 7 + 36 + 2 + 10 + 12)) \times 10 = 1980$ (ч).

На основании Федерального закона № 15 «О режиме труда и отдыха водителей» принимаем сменный режим работы (3 через 3), получается по два водителя на 1 автомашину. При расчете количества водителей, необходимо учитывать коэффициент, включающий отпуска, больничные, ученические отпуска, равный 1,2.

Численность водителей равна:

$$N = 150 \times 2 \times 1,2 = 360 \text{ (чел.)}$$

Количество отработанных часов в месяц рассчитывается по формуле:

$$Ч = \text{ФРВ} / 12, \tag{13}$$

где ФРВ – фонд равбочего времени.

$$Ч = 1980 / 12 = 165 \text{ (ч)}$$

ПН – премиальная и надбавки (70 % от ТЧ);

Рк – районный коэффициент равен 30 %;

Рн – районная надбавка равна 30 %;

При расчете заработной платы водителей следует учитывать, что четыре дня в месяц у работников этих категорий начисляются как выходные дни.

Средняя тарифная ставка работников равна 52 руб., тогда:

$$\text{ФОТ} = ((52 * 165 + 0 + (52 * 165 * 0,7)) * 1,6) * 410 = 9568,42 \text{ (тыс. руб.)}$$

Среднемесячная заработная плата равна:

$$Зр = 9568,42 / 410 = 23,338 \text{ (тыс. руб.)}$$

Отчисления на социальные нужды составят (27,1% - установленный процент государственными органами):

$$9568,42 \times 27,1 \% = 2593 \text{ (тыс. руб.)}$$

Основываясь на расчетах приведенных выше мы можем вычислить сумму затрат по I группе: $З(\text{I гр.}) = 145937,04$

Проведем расчет затрат по второй группе.

$$З(\text{II гр.}) = 410 * 38,7 + 152 * 15 + 410 * 4,86 = 19464,6 \text{ (тыс. руб.)}$$

Сумма выплат на отпуска сотрудников = $410 \times 38,7 = 15867$

Сумма выплат за ненормированный рабочий день = $107 \times 15 = 1605$

Единовременные дополнительные премии = $410 \times 4,86 = 1992,6$

Проведем расчет затрат по третьей группе.

$Z(\text{Шгр.}) = 9,55 \times 376 + 4,9 \times 200 = 4416,64$ (тыс. руб.)

Затраты на закупку спецодежды = $9,55 \times 360 = 3436,64$

Льготы и компенсации = $4,9 \times 200 = 980$

Проведем расчет материальных затрат.

Расходы на топливо рассчитываются по формуле

$$Q_s = ((q_l \times L_{\text{общ}}) / 100) + q_{\text{подъем кузова}} + q_{\text{работа доп.оборудования}} \quad (14)$$

где $q_l = 42,8$ – линейная норма топлива на 100 км;

$q_{\text{подъем кузова}} = 0,25$ л. на один подъем;

$q_{\text{работа доп.оборудования}} = 5 \%$ (отопитель или кондиционер);

$L_{\text{общ}}$ – общий пробег парка за год.

$$Q_s = ((42,8 \times 5132048) / 100) + 2067360 \times 0,25 \times 1,05 = 2849023,8 \text{ (л).}$$

Среднегодовая зимняя надбавка на расход топлива рассчитывается по формуле: $C_{z.n} = (\text{ЧМЗ} \times Z_{\text{над}}) / 12$,

где $\text{ЧМЗ} = 5,5$ – число зимних месяцев в году (холодная умеренная климатическая зона);

$Z_{\text{над}} = 15 \%$ – зимняя надбавка, согласно справочнику «Значения зимних надбавок к нормам расхода топлива в регионах России по климатическим районам» документа «Нормы расхода топлива и смазочных материалов на автомобильном транспорте» (руководящий документ Р3112194-0366-03).

$$C_{z.n} = (5,5 \times 15) / 12 = 6,875 \%$$

Тогда расход топлива с учетом зимнего периода определяется следующим образом:

$$Q_{\text{зим}} = 2849023,8 \times 1,06875 = 3044894,19 \text{ (л).}$$

Цена топлива в 2015 году составляла 32,5 рубля, тогда общие затраты на ТОПЛИВО составят:

$$Z_{\text{топл}} = 3044894,19 \times 32,5 = 99550,8 \text{ (тыс. руб.)}$$

Затраты на смазочные и прочие эксплуатационные материалы определяются по формуле:

$$Z_{\text{смаз}} = 0,2 \times Z_{\text{топл}}$$

$$Z_{\text{смаз}} = 99550,8 \times 0,2 = 19910,16 \text{ (тыс. руб.)}$$

Затраты на ремонт и износ шин определяются по формуле

$$Z_{\text{ш}} = (C_{\text{ш}} \times N \times L_{\text{общ}}) / L_{\text{ш}}, \quad (15)$$

где $C_{\text{ш}}$ – стоимость шины данной марки.

Выбираем шины Ярославского шинного завода, средняя оптовая стоимость составляет 10000 руб.;

N – количество колес на автомашине;

$L_{\text{ш}}$ – нормативный пробег шины равен 65000 км.

$$Z_{\text{ш}} = (10000 \times 10 \times 5132048) / 65000 = 7895,46 \text{ (тыс. руб.)}$$

Затраты на воду, тепловую и электрическую энергию принимаем в размере 0,5 - 1 % от суммы затрат на топливо и смазочные материалы, износ и ремонт шин, которые определяются по формуле:

$$Z_{\text{вэ}} = (Z_{\text{топл}} + Z_{\text{смаз}} + Z_{\text{ш}}) / 100, \quad (16)$$

где $Z_{\text{топл}}$ – затраты на топливо;

$Z_{\text{смаз}}$ – затраты на горюче-смазочные материалы;

$Z_{\text{ш}}$ – затраты на покупку колес.

$$Z_{\text{вэ}} = (99550,8 + 19910,16 + 7895,46) / 100 = 1273,56 \text{ (руб.)}$$

$$Z(\text{IV гр.}) = 27805,62 + 99550,8 + 1273,56 + 12801,57 = 141431,55 \text{ (тыс. руб)}$$

Сумма затрат по всем 4 группам составила: 311249,28 (тыс. руб.)

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. Сравнительный анализ эксплуатационных затрат представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Сравнительный анализ применения аутсорсинга

| Показатели | Ед. измер. | Затраты ОАО «РЖД» на выполнение работ собственными силами | Затраты ОАО «РЖД» на выполнение работ аутсорсером | Результат экономии |
|---|------------------|---|---|--------------------|
| Тарифная ставка | руб./ мес. | 8332,5 | 8580 | -247,5 |
| Премия, | руб./ мес. | 5832,75 | 6006 | -173,25 |
| Кол-во работников | Чел. | 438 | 410 | 28 |
| Затраты на оплату труда | тыс.руб./ мес. | 9927 | 9568,42 | 358,58 |
| Отчисления на социальные нужды | тыс.руб./ мес. | 2978,1 | 2593 | 385,1 |
| Первая группа затрат | тыс. руб | 154861,2 | 145937,04 | 8923,84 |
| Оплата ежегодных отпусков | тыс. руб. | 19268,3 | 15867 | 3401,3 |
| Оплата отпусков за ненормированный рабочий день | тыс. руб. | 2175 | 1605 | 570 |
| Единовременные вознаграждения и дополнительные премии | тыс. руб. | 2190 | 1992,6 | 197,4 |
| Вторая группа затрат | тыс. руб. | 23633,3 | 19464,6 | 4168,7 |
| Затраты на закупку спецодежды | тыс. руб. | 3008 | 3436,64 | -428,64 |
| Льготы и компенсации | тыс. руб. | 2820 | 980 | 1840 |
| Третья группа затрат | тыс. руб. | 5828 | 4416,64 | 1411,36 |
| Материальные затраты в т.ч: | | | | |
| Материалы | тыс. руб. | 28133,05 | 27805,62 | 327,43 |
| Топливо | тыс. руб. | 87959,32 | 99550,8 | -11591,5 |
| Электроэнергия | тыс. руб. | 1154,48 | 1273,56 | -119,08 |
| Амортизация | тыс. руб. | 13032,94 | 12801,57 | 231,37 |
| Четвертая группа затрат | тыс. руб. | 130279,79 | 141431,55 | -11151,76 |
| Итого по группам затрат | тыс. руб. | 314601,99 | 311249,28 | 3352,14 |

В результате расчетов показателей эффективности аутсорсинга, проведение реструктуризации на железнодорожном транспорте, выделение в самостоятельную организацию автотранспортного предприятия и применение аутсорсинга автотранспортных услуг являются эффективным решением с экономической точки зрения. Экономия составляет 3,35 млн. руб. Уменьшение эксплуатационных затрат в аутсорсинговой компании наблюдается за счет работы водителей по предусмотренным гражданско-правовым договорам, т.е.

по ним нет отчислений в ФСС, если они не указаны в ГПД согласно федеральному закону №125-ФЗ ст.20.1.

В части расходов на топливо, убытки в аутсорсинговой компании составили 11,15 млн. руб., по причине закупки топлива не по централизованной поставке (с постоянными установленными скидками), как происходит в Холдинге ОАО «РЖД», а путем заключения договоров на поставку топлива на общих основаниях, по которым скидка будет предоставляться по истечении нескольких лет.

Следует отметить и социальный характер работы в аутсорсинговой компании, прежде всего, ненадежность в «завтрашнем дне» для водителей, так как они будут приняты на конкретный объем работы и конкретный период времени.

Первая, вторая, третья группа затрат ниже у аутсорсера, чем выполнение тех же функций своими силами ОАО «РЖД».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На уровне центрального аппарата ОАО «РЖД» и руководства Красноярской железной дороги механизм передачи внутреннего автотранспорта в аутсорсинговую компанию рассматривается, начиная с 2007 г. (проводятся технико-экономические обоснования деятельности аутсорсинговой компании, анализ достигнутых результатов деятельности существующего автотранспорта, расчет штатного расписания аутсорсинговой компании). Это свидетельствует о заинтересованности руководства в передаче транспорта на аутсорсинг.

Объектом исследования данной работы является производственно хозяйственная деятельность Красноярского отделения ОАО «РЖД», а ее предметом - практика предоставления техники на аутсорсинг.

Цель работы состоит в том, чтобы оценить целесообразность, эффективность и экономические выгоды от использования аутсорсинга техники для Красноярского отделения ОАО «РЖД».

Анализ эффективности передачи техники на аутсорсинг проведен в соответствии с «Методикой расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга», утвержденной Распоряжением ОАО «РЖД» от 4 сентября 2013 г. № 1899р. Согласно результатам исследования передача техники на аутсорсинг является целесообразным решением с экономической точки зрения, так как в этом случае мы получаем выгоду в размере 3,35 млн. руб. в год. Основной нашей проблемой при переводе транспорта на аутсорсинг являются большие затраты аутсорсера на топливо и если минимизировать эти издержки, то мы получим большую выгоду.

В заключении можно сделать вывод о том, что процесс передачи автобазы Красноярской железной дороги на аутсорсинг актуален в настоящее время и экономически целесообразен.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Под общ. ред. Ю.П. Адлера; пер. с англ. С.В. Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2015
- 2 Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016.
- 3 Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В.В. Голда; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2016.
- 4 Аутсорсинг в государственных организациях. Дерегулирование экономики и устранение административных барьеров, Российская Федерация. – М.: ИНФРА-М 2011
- 5 Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. Проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2013.
- 6 Бачурин А. М. Управление персоналом организации. // Экономист. 2014. № 4. С.28-31.
- 7 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 478 с.
- 8 Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 464 с.
- 9 Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности предприятий. – М.: Высшая школа, 2011. – 288 с.
- 10 .Белкин В., Белкина Н. Кадровая служба организации // Социальная защита. - 2011. - № 7. - Прил.: с.44-47
- 11 .Блинов А. Кадровая политика: Цели и основные направления // Маркетинг. - 2012. - № 1. - С.88-101.
- 12 Богатенко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 522 с.

- 13 Батаева Н.С., Крючкова П.В., Потапенко М.С., Тамбовцев В.Л., Шаститко А.Е. Публичные услуги и функции государственного управления. – М.: ТЕИС, 2012.
- 14 Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2015.
- 15 Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 366 с.
- 16 Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2010. – 272 с.
- 17 Граждан В.Д. Антибюрократическая революция: возможна ли она // Власть. — 2009. — №10
- 18 Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 345 с.
- 19 Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия. – Таганрог: «ТРТУ», 2012. – 620 с.
- 20 Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Особенности найма и отбора персонала в различных организациях // СОЦИС: Социологические исследования. - 2009. - № 12. - С.87-92.
- 21 Евдокимов А.И. и др. Международные экономические отношения: Учебник. – М.: ТК Велби, 2011 – 552 с.
- 22 Ерофеева В.А. Учет, информация, управление: прямые и обратные связи. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 192 с.
- 23 Ивлев А.Г. Аутсорсинг организационного развития. – М.: Агентство профессионального сервиса, 2012. – 312 с.
- 24 Ильин Е.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. - СПб. и др.: Питер, 2010 - 475 с.
- 25 Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Диссертация доктора экономических наук: 08.00.05. – М.: ПроСофт-М, 2015.

- 26 Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2013.
- 27 Калинин А. Реформирование структуры государственного управления: причины и технологии / Общество и экономика, 2016, №7.
- 28 Кардашов В. Персонал организации: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд. - 2009. - № 10. - С.80-83.
- 29 Кашин С. Британия на хозрасчете // Секрет фирмы. 2015. №30
- 30 Клименко А.В. Механизмы нового государственного управления и модернизированной бюрократии в концепции административной реформы / Чиновник, 2015, №5.
- 31 Князева И.В. Антимонопольная политика в России: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2015.
- 32 Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 260 с.
- 33 Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансы организаций (предприятий): учебник. – М. Проспект, 2012. – 352 с.
- 34 Комаров Е.И. Управление персоналом - залог высокой прибыли // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С.38-41.
- 35 Контроллинг как инструмент управления предприятием // Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 366 с. 157
- 36 Копейкин Д.П. Менеджмент и предпринимательство в рыночной экономике/ Д.П. Копейкин, А.К.Семенов. – М.: Изд-во МУПК, 2011. – 232 с.
- 37 Лексин В.Н., Лексин И.В., Чучелина Н.Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. – М.: «Европроект», 2016.
- 38 Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005.
- 39 Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016.

- 40 Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО "РЖД", Москва, 2013.
- 41 Российский рынок аутсорсинговых call-центров (центров обработки вызовов). – М.: РБК, 2014. – 75 с.
- 42 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ЗАО «Новое знание», 2013. – 694 с.
- 43 Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2012. – 526 с.
- 44 Синяев В. Экономическая целесообразность аутсорсинга // Маркетинг. 2016. N 3
- 45 Соловьев А.И. Принятие государственных решений: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016
- 46 Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг / Пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2014.
- 47 Старовойтов М.К. Повышение эффективности организационно-управленческого потенциала современной Компанией. М.: Институт экономики РАН, 2013. – 262 с.
- 48 Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2009. – 469с.
- 49 Финансовый менеджмент: Учебно-практическое руководство./Под редакцией Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2011. – 742 с.
- 50 Финансы / Под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 327 с.
- 51 Финансы предприятий / Под ред. Е.И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011 г. – 470 с.
- 52 Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 464 с.
- 53 Финансы: учебник / под ред. Лушина С.И., Слепова В.А. М.: Российская экономическая академия, 2012. – 520 с.

- 54 Финансы: учебник для вузов / под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Б.М. Сабанти. М.: Перспектива; Юрайт, 2012. – 388 с.
- 55 Челенков А.П. Маркетинг услуг. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2013. – 410 с.
- 56 Шестоперов А.М. Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере ФАС России). – М.: Серия «Бизнес-Тезаурус», 2012.
- 57 Шестоперов А.М. «Аутсорсинг деловых процессов в государственном управлении» Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М: 2015
- 58 Яковсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика. – М.: ГУ-ВШЭ, 2012.
- 59 Яковсон Л.И. Экономика общественного сектора: Основы теории государственных финансов: Учебник для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2016.
- 60 Институт аутсорсинга (The Outsourcing Institute) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.outsourcing.com> (19.02.15)
- 61 ОАО «Краспригород» [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.kraspg.ru/about/official/raskrytie-informatsii/accounting_reporting

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Таблица А. 1 – Бухгалтерский баланс

| | | | | | |
|---|---|--------------------------|------------|------|------|
| Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г. | | Дата (число, месяц, год) | | Коды | |
| Организация <u>Открытое акционерное общество "Краспригород"</u> | Идентификационный номер налогоплательщика | Форма по ОКУД | 31 | 12 | 2015 |
| Вид экономической деятельности <u>Деятельность магистрального пассажирского железнодорожного транспорта</u> | Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Открытое акционерное / Частная</u> | по ОКПО | 76741532 | | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | Местонахождение (адрес) | ИНН | 2460069630 | | |
| | | по ОКВЭД | 60.10.11 | | |
| | | по ОКФС / ОКФС | 12247 | | 43 |
| | | по ОКЕИ | 384 | | |
| 660075, Красноярский край, Красноярск г, Маерчака ул, дом № 18 "Г" | | | | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Нематериальные активы | 11100 | 4 097 | 5 228 | 6 731 |
| | Результаты исследований и разработок | 11200 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 11300 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 11400 | - | - | - |
| | Основные средства | 11500 | 5 488 | 7 082 | 6 786 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 11600 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 11700 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | 11800 | 22 224 | 32 948 | 34 268 |
| | Прочие внеоборотные активы | 11900 | 511 | 951 | 1 141 |
| | Итого по разделу I | 11000 | 32 320 | 46 207 | 48 925 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Запасы | 12100 | 3 191 | 2 813 | 2 037 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 12200 | - | - | 183 |
| | Дебиторская задолженность | 12300 | 158 142 | 53 184 | 194 297 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 12400 | - | - | - |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 12500 | 42 875 | 33 575 | 38 688 |
| | Прочие оборотные активы | 12600 | 794 | 851 | 631 |
| | Итого по разделу II | 12000 | 205 002 | 90 423 | 235 836 |
| | БАЛАНС | 16000 | 237 322 | 136 630 | 284 761 |

Окончание приложения А

Форма 0710001 с.2

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ПАССИВ | | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 13100 | 100 | 100 | 100 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 13200 | - | - | - |
| | Переоценка внеоборотных активов | 13400 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 13500 | - | - | - |
| | Резервный капитал | 13600 | 5 | 5 | 5 |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 13700 | (121 368) | (160 559) | (160 683) |
| | Итого по разделу III | 13000 | (121 263) | (160 454) | (160 578) |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 14100 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые обязательства | 14200 | 300 | 232 | 134 |
| | Оценочные обязательства | 14300 | - | - | - |
| | Прочие обязательства | 14500 | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 14000 | 300 | 232 | 134 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 15100 | - | - | - |
| | Кредиторская задолженность | 15200 | 354 624 | 291 847 | 439 306 |
| | Доходы будущих периодов | 15300 | - | - | - |
| | Оценочные обязательства | 15400 | 3 661 | 5 004 | 5 899 |
| | Прочие обязательства | 15500 | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 15000 | 358 285 | 296 852 | 445 204 |
| | БАЛАНС | 17000 | 237 322 | 136 630 | 284 761 |

Руководитель _____
(подпись)

Федотов Олег Эдуардович _____
(расшифровка подписи)



(подпись)

Авхимович Галина
Севастьяновна _____
(расшифровка подписи)

16 октября 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах

| Отчет о финансовых результатах | | за Январь - декабрь, 2015 г. | | Коды | | |
|---|--|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|--|
| | | Дата (число, месяц, год) | | 0710002 | | |
| | | Форма по ОКУД | | 31 12 2015 | | |
| Организация Открытое акционерное общество "Краспригород" | | по ОКПО | | 76741532 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | | 2460069630 | | |
| Вид экономической деятельности Деятельность магистрального пассажирского железнодорожного транспорта | | по ОКВЭД | | 60.10.11 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности Открытое акционерное / Частная | | по ОКОПФ / ОКФС | | 12247 43 | | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | | по ОКЕИ | | 384 | | |
| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - декабрь 2015 г. | За Январь - декабрь 2014 г. | | |
| | Выручка | 21100 | 245 505 | 222 107 | | |
| | в том числе пассажирские перевозки в пригородном сообщении | 21103 | 241 768 | 218 478 | | |
| | прочие виды деятельности | 21190 | 3 737 | 3 629 | | |
| | Себестоимость продаж | 21200 | (478 657) | (498 334) | | |
| | в том числе пассажирские перевозки в пригородном сообщении | 21203 | (476 659) | (496 289) | | |
| | прочие виды деятельности | 21290 | (1 998) | (2 045) | | |
| | Валовая прибыль (убыток) | 21000 | (233 152) | (276 227) | | |
| | Коммерческие расходы | 22100 | (128) | (165) | | |
| | Управленческие расходы | 22200 | - | - | | |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 22000 | (233 280) | (276 392) | | |
| | в том числе пассажирские перевозки в пригородном сообщении | 22003 | (234 891) | (277 811) | | |
| | прочие виды деятельности | 22090 | 1 611 | 1 419 | | |
| | Доходы от участия в других организациях | 23100 | - | - | | |
| | Проценты к получению | 23200 | 114 | 83 | | |
| | Проценты к уплате | 23300 | - | - | | |
| | Прочие доходы | 23400 | 291 417 | 286 449 | | |
| | Прочие расходы | 23500 | (8 270) | (8 942) | | |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 23000 | 49 981 | 1 198 | | |
| | Текущий налог на прибыль | 24100 | - | - | | |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 24210 | 795 | 368 | | |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | 24300 | (68) | (31) | | |
| | Изменение отложенных налоговых активов | 24500 | (10 724) | (577) | | |
| | Прочее | 24600 | - | (1) | | |
| | Чистая прибыль (убыток) | 24000 | 39 189 | 589 | | |

Окончание приложения Б

Форма 0710002 с 2

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - декабрь 2015 г. | За Январь - декабря 2014 г. |
|-----------|---|-------|-----------------------------|-----------------------------|
| | СПРАВОЧНО | | | |
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 25100 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 25200 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода | 25000 | 39 189 | 589 |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 29000 | 392 | 6 |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 29100 | 392 | 6 |

Руководитель _____
(подпись)

Федотов Олег Эдуардович
(расшифровка подписи)



_____ (подпись)

**Адхимович Галина
Севастьяновна**
(расшифровка подписи)

16 октября 2015 г.