

# 3948

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Кафедра «Управление эксплуатационной работой, станции и узлы»

## **АУТСОРСИНГ НА МАГИСТРАЛЬНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Методические указания к выполнению контрольной работы  
для обучающихся по специальности 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог»  
заочной формы обучения

Составитель: О.В. Москвичев

Самара  
2016

УДК 338.47:656.2.073

**Аутсорсинг на магистральном транспорте** : методические указания к выполнению контрольной работы для обучающихся по специальности 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог» заочной формы обучения / составитель О.В. Москвичев. – Самара : СамГУПС, 2016. – 16 с.

Данные методические указания имеют цельприобретения студентами навыков исследования процессов, явлений и объектов, изучаемых в рамках данной дисциплины; закрепление, развитие и детализация теоретических знаний, полученных на лекциях, а также изучение новой информации.

Предназначены для студентов специальности 23.05.04 заочной формы обучения.

Утверждены на заседании кафедры «УЭРСУ» 28.08.2015 г., протокол № 1.  
Печатаются по решению редакционно-издательского совета университета.

Составитель: Москвичев Олег Валерьевич

Рецензенты: Заслуженный деятель науки и техники РФ, д.т.н., профессор кафедры «Менеджмент и логистика на транспорте» С.В. Копейкин;  
Заместитель начальника Куйбышевского ТЦФТО А.С. Бельницкий

Под редакцией А.Б. Фокеева

Подписано в печать 10.03.2016. Формат 60×90 1/16.  
Усл. печ. л. 1,0. Заказ 3.

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из фундаментальных экономических законов, определяющих развитие не только экономики, но и общества в целом, является закон разделения труда, его специализации и кооперации, впервые сформулированный экономистами классической школы. Проявлением этого закона на микроуровне – уровне отдельных социальных структур (фирм, ассоциаций и даже государств) – выступает такой сравнительно новый вид деятельности, как аутсорсинг. **Аутсорсинг** – передача традиционных не ключевых функций организации внешним исполнителям.

В российской практике управления аутсорсинг находит свое применение на рубеже XX–XXI вв. Он относится к числу наиболее распространенных организационных инноваций и используется в качестве нового метода организации бизнеса, в том числе и в ОАО «РЖД», направленного на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных издержек, повышения производительности труда, получения доступа к имеющимся на рынке активам и снижения стоимости поставок.

В настоящее время аутсорсинг – это не просто одно из экономических явлений, он охватывает все сферы деятельности современной организации, включая основные производственные процессы. Неизменными для организации, вовлеченной в процесс аутсорсинга, остаются ее ключевые компетенции: способность создавать новое знание, т. е. интеллектуальный капитал и др. Опыт и квалификация специалистов, существующая система знаний и умений, уникальное оборудование и технологии создают основу высокой специфичности внутренних бизнес-процессов, залог успеха и фактор долговременной конкурентоспособности.

Выполнение контрольной работы является неотъемлемой частью изучения дисциплины, определяемой учебным планом, относится к средствам, обеспечивающим решение следующих основных задач:

- приобретение навыков исследования процессов, явлений и объектов, изучаемых в рамках данной дисциплины;
- закрепление, развитие и детализация теоретических знаний, полученных на лекциях;
- получение новой информации по изучаемой дисциплине.

Методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Аутсорсинг на магистральном транспорте». Для проверки качества самостоятельного освоения студентами дисциплины предлагается выполнение заданий с целью изучения студентами не только теоретических вопросов, связанных с ознакомлением с едиными методологическими основами организации работы в условиях аутсорсинга, но и с целью индивидуального подхода к решению практических вопросов и решения спорных ситуаций, возникающих на практике.

В учебных целях во всех заданиях, используются условные реквизиты организаций и цифровые данные.

**Целями освоения** дисциплины «Аутсорсинг на магистральном транспорте» является приобретение студентами знаний, умений, навыков об основах организации аутсорсинговой деятельности, видах аутсорсинга при организации работы на железнодоро-

рожном транспорте в сфере эксплуатации железных дорог, порядке составления конкурсной документации и проведении тендеров по привлечению компаний аутсорсеров, способах организации контроля за аутсорсинговой деятельностью.

**Задачами освоения** дисциплины «Аутсорсинг на магистральном транспорте» являются изучение видов аутсорсинга на железнодорожном транспорте, методов экономической оценки эффективности привлечения аутсорсеров, нормативных документов по организации аутсорсинга; оценка оптимального соотношения цены и качества предлагаемых аутсорсерами работ и услуг.

В результате освоения дисциплин обучающийся должен

**Знать:**

- основы организации аутсорсинговой деятельности на магистральном транспорте;
- разновидности аутсорсинга (функциональный, операционный, ресурсный);
- цели и условия применения аутсорсинга, направления развития и формы применения аутсорсинга, порядок подготовки и принятия решений по применению аутсорсинга;
- способы организации контроля аутсорсинговой деятельности на магистральном транспорте.

**Уметь:**

- проводить отбор функций, технологических операций или бизнес-процессов магистрального транспорта (разработка, внедрение, установка, техническая поддержка, программная настройка автоматизированных систем управления ОАО «РЖД» и обучение персонала, охрана объектов железнодорожного транспорта, сопровождение поездов (скоростных, повышенной комфортности, местных, пригородных) в пути следования; содержание объектов инфраструктуры, техническое обслуживание офисной техники и офисных помещений) для передачи внешним исполнителям (аутсорсерам);
- находить оптимальное соотношение цены и качества предлагаемых аутсорсерами работ и услуг;
- определять материальную ответственность аутсорсеров за качество, объем и срок выполнения работ и услуг;
- обеспечивать проведение конкурсных процедур и соблюдение нормативных документов ОАО «РЖД» и органов исполнительной власти, регламентирующих работу переданных и связанных с ними технологических процессов.

**Владеть:**

- методами экономической оценки эффективности привлечения аутсорсеров, нормативными документами по организации аутсорсинга;
- навыками составления конкурсных документов для выбора эффективного аутсорсера для магистрального транспорта.

Изучение данной дисциплины направлено на формирование компетенции

**ПСК-1.1:** готовность к участию в организации аутсорсинговой деятельности с целью передачи специализированным организациям определенных задач или бизнес-процессов, не являющихся профильными в деятельности магистрального транспорта, но необходимых для его полноценной работы, а также организации контроля за их выполнением.

# 1 Общее положение

Контрольная работа должна содержать 15–20 листов машинописного текста и иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- теоретическая часть;
- практическая часть;
- заключение;
- список литературы.

## 1.1 Краткая характеристика и содержание основных элементов структуры контрольной работы

**Титульный лист** должен быть установленного образца, с указанием всех реквизитов и номера варианта работы.

**Во введении** обосновывается актуальность рассматриваемой темы, указываются цель исследования, объект и задачи исследования.

**В теоретической части** раскрывается сущность темы на основе изучения имеющейся научной и специальной литературы, законодательных и нормативных актов.

Вариант для исследуемой проблемы студент выбирает в соответствии с суммой двух последних цифр своего шифра.

**В практической части** студенту необходимо разработать проект ТЭО, в котором обосновывается необходимость привлечения аутсорсера для выполнения работ (операций) и указываются причины нецелесообразности их выполнения подразделениями ОАО «РЖД». Тематику для разработки ТЭО и исходные данные для расчёта эффективности применения аутсорсинга на предприятии железнодорожного транспорта студент выбирает в соответствии с вариантом.

**В заключении** резюмируются основные выводы и результаты по всем частям контрольной работы. Это предполагает последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

**В список литературы** включаются только те источники, которые были использованы при написании контрольной работы и на которые имеются ссылки в тексте работы. Минимальное количество источников литературы, используемых при написании контрольной работы – 5, включая статьи из периодических изданий. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с правилами библиографического описания различных видов произведений печати.

## 1.2 Требования к оформлению контрольной работы

Контрольная работа должна быть выполнена на листах формата А4. Допускается оформление работы двумя способами: машинописным или рукописным.

Оформление каждого нового структурного элемента работы (введение, теоретическая часть, практическая часть, заключение, список литературы, приложения) начинается с новой страницы. В заголовках не допускаются переносы слов.

Все таблицы, схемы должны быть выполнены в соответствии с требованиями действующих стандартов.

Все страницы контрольной работы должны быть пронумерованы. Нумерация производится посередине нижнего поля листа арабскими цифрами, в интервале 10–15 мм от края листа.

При оформлении контрольной работы необходимо соблюдать следующие размеры полей: левого – 20 мм; правого – 10 мм; верхнего – 20 мм; нижнего – 20 мм.

Межстрочный интервал при машинописном варианте оформления работы – полуторный, при рукописном – 10 мм.

Размер и тип шрифта при машинописном варианте оформления – 14 пт Times New Roman.

В тексте работы должны содержаться ссылки на источники литературы, использованные при ее написании. Допускается оформлять подстрочные ссылки (в нижней части листа, отделяя текст ссылки от основного текста работы горизонтальной чертой) либо приводить ссылки на литературный источник в тексте работы, указывая его порядковый номер по списку литературы в квадратных скобках. При проставлении ссылок также необходимо точно указывать номера страниц в оригинальном источнике, на которых содержится информация, послужившая объектом заимствования (например [7, С. 115], или [4, С. 16, 42], или [6, С. 53–56]).

Ссылки на источники литературы проставляются в случае прямого заимствования авторского текста, при описании точек зрения различных авторов на предмет исследования, а также при заимствовании какой-либо схемы, рисунка, данных таблиц.

## 2 Теоретическая часть контрольной работы

В теоретической части представлены следующие темы по вариантам. Номер варианта выбирается по четырём цифрам шифра студента. Первая цифра считается с конца шифра. Сумма 1 и 2 цифр шифра образует номер варианта. По согласованию с преподавателем, тема может быть предложена другая.

*Темы по вариантам:*

1. Международная практика применения аутсорсинга.
2. Российская практика применения аутсорсинга.
3. Эволюция аутсорсинга.
4. Тенденция развития аутсорсинга в мире.

5. Классификация аутсорсинга.
6. Содержание, формы и сферы применения аутсорсинга.
7. Аутсорсинг: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
8. Аутсорсинговый контракт: понятие, цели, основные элементы.
9. Аутсорсинг бизнес-процессов (финансы).
10. Аутсорсинг бизнес-процессов (бухгалтерский учет).
11. Аутсорсинг бизнес-процессов (налогообложение).
12. Аутсорсинг бизнес-процессов (кадры).
13. Аутсорсинг бизнес-процессов (снабжение).
14. Аутсорсинг информационных технологий бизнес-процессов (IT-аутсорсинг).
15. Софтверный аутсорсинг.
16. Лизинг персонала.
17. Аутстаффинг как особая форма лизинга персонала.
18. Организация контроля аутсорсинговой деятельности на железнодорожном транспорте в РФ и зарубежом.

### **3 Практическая часть. Разработка проекта ТЭО с обоснованием необходимости привлечения аутсорсера для выполнения работ (операций) и указанием причины нецелесообразности их выполнения подразделениями ОАО «РЖД»**

В практической части студенту необходимо разработать проект ТЭО, в котором обосновывается необходимость привлечения аутсорсера для выполнения работ (операций) и указываются причины нецелесообразности их выполнения подразделениями ОАО «РЖД». Проект должен содержать расчёт эффективности применения аутсорсинга на предприятии железнодорожного транспорта.

Распоряжение ОАО «РЖД» от 04.09.2013 № 1899р «О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ (операций) с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД» является базовым документом, в котором приведены основные понятия, цели и условия применения аутсорсинга; порядок принятия решения о целесообразности использования аутсорсинга; положение о финансировании отдельных видов работ (операций), передаваемых на аутсорсинг, контроль за их выполнением и досрочное прекращение договора с аутсорсером; методика расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга. Кроме того, данное распоряжение содержит перечень работ (операций), по которым договор с аутсорсером заключается старшим вице-президентом ОАО «РЖД», в ведении которого находятся вопросы корпоративного управления и стратегического развития, а также перечень работ (операций), по которым договор с аутсорсером заключается руководителем филиала ОАО «РЖД».

Студент должен разработать проект ТЭО и рассчитать эффективность применения аутсорсинга на предприятии железнодорожного транспорта в соответствии с вариантом. Виды работ (операций), по которым заключаются договора с аутсорсером, приведены в таблице 1. Исходные данные для расчета экономического эффекта от использования аут-

сорсинга по вариантам представлены в таблице 2. Номер задания выбирается по четырём цифрам шифра студента. Первая цифра считается с конца шифра.

Проект ТЭО должен содержать:

1) описание текущей ситуации, связанной с выполнением работ (операций) силами ОАО «РЖД»;

2) мероприятия по повышению эффективности выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД»;

3) анализ конъюнктуры рынка в сфере выполнения работ (операций), планируемых к передаче на аутсорсинг, учитывающий региональный фактор;

4) обоснование выбора схемы передачи аутсорсеру конкретного вида работ (операций) с учетом возможных для ОАО «РЖД» рисков;

5) анализ рыночных цен на услуги аутсорсеров;

6) перечень необходимого для выполнения работ (операций) недвижимого и движимого имущества ОАО «РЖД» (если предполагается его сдача в аренду либо купля-продажа);

7) ставки арендной платы за пользование недвижимым и движимым имуществом ОАО «РЖД», определенные на основании отчета об оценке имущества, выполненного независимым оценщиком и согласованного с Департаментом управления имуществом;

8) фактические данные о совокупных затратах ОАО «РЖД» на выполнение работ (операций) силами ОАО «РЖД» за отчетный период времени (в случае сезонного характера работы – за год) с распределением по филиалам ОАО «РЖД», элементам затрат, а также прямым и косвенным (относимым к данному виду работ) затратам;

9) данные о предусмотренных в бюджете ОАО «РЖД» затратах на выполнение работ (операций) силами ОАО «РЖД» с детализацией по филиалам и элементам затрат (за 3 последних отчетных периода);

10) данные о физических объемах выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД» (за 3 последних отчетных периода и прогноз на 5 лет) и аутсорсера (на планируемый период заключения договора с аутсорсером);

11) калькуляцию фактической себестоимости выполнения единицы работ (операций) силами ОАО «РЖД» и аутсорсера (с детализацией по элементам затрат);

12) сравнение прогнозных затрат ОАО «РЖД» на выполнение работ (операций) силами ОАО «РЖД» и при передаче их на аутсорсинг по каждому запланированному году взаимодействия с аутсорсером;

13) сравнение дисконтированных величин прогнозных затрат ОАО «РЖД» на выполнение работ (операций) силами ОАО «РЖД» и при передаче их на аутсорсинг, определенных в соответствии с методикой расчета экономического эффекта от использования механизма аутсорсинга;

14) предполагаемую цену на услуги аутсорсера, рассчитанную по каждой отдельной операции;

15) перечень факторов, которые в соответствии с проектом договора с аутсорсером будут являться основанием для пересмотра цены за единицу работ (операций);



16) подробное описание необходимой корректировки бюджета затрат ОАО «РЖД» (с детализацией по филиалам) в связи с планируемой передачей работ (операций) на аутсорсинг;

17) предложения о схеме перевода работников ОАО «РЖД» на работу к аутсорсеру и предоставлении им социальных гарантий и компенсаций;

18) информацию о потребности в обновлении основных фондов, необходимых для этого ресурсах и их источниках;

19) экономические и технологические причины передачи выполнения работ (операций) на аутсорсинг;

20) анализ снижения стоимости работ (операций) при условии передачи их аутсорсером третьим лицам на базе имущества ОАО «РЖД»;

21) требования к системе контроля и надзора за деятельностью аутсорсеров и порядок прекращения договорных отношений по причине невыполнения взятых обязательств, в том числе связанных с обеспечением безопасности движения;

22) аспекты договорных отношений, которые необходимо установить с аутсорсером в соответствии с выбранной схемой передачи на аутсорсинг конкретного вида работ (операций);

23) основные условия размещения заказа на привлечение аутсорсера;

24) обязательства, права и ответственность заказчика и аутсорсера.

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».

### *1. Общие положения*

При передаче работ (операций) на аутсорсинг должно выполняться следующее условие:

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} + Z_{\text{ликв ОАО "РЖД"}} < S^{\text{общ}} \times 0,9, \quad (3.1)$$

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;

$Z_{\text{ликв ОАО "РЖД"}}$  – 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.  $Z_{\text{ликв}}$  отражаются в расчете обособленно, с распределением по годам их возникновения;

$S^{\text{общ}}$  – 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.

## *II. 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 ( $Z(Igp)$ ) определяется следующим образом:

$$Z(Igp) = T + D(\text{вред}) + П(p) + K(p) + H(\text{сев}) + H(\text{сл.усл.}) + K(\text{н.д}) + C + Z(\text{гкд}), \quad (3.2)$$

где  $T$  – тарифная ставка, учитывающая средний разряд выполняемых работ и проведенные индексации заработной платы за отчетный период;

$D(\text{вред})$  – компенсация за работу с вредными и (или) опасными условиями труда;

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

$K(p)$  – выплаты в соответствии с районными коэффициентами, установленными законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;

$H(сев)$  – надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

$H(сл.усл)$  – надбавка за особо сложные условия труда;

$K(н.д)$  – 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;

$C$  – страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования;

$Z(гкд)$  – затраты на социальные льготы, предусмотренные коллективным договором ОАО «РЖД».

2) вторая группа затрат ( $Z(IIгр)$ ) определяется следующим образом:

$$Z(IIгр) = O + O(дон) + O(нрд) + E(нр), \quad (3.3)$$

где  $O$  – оплата ежегодных отпусков;

$O(дон)$  – 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;

$O(нрд)$  – оплата отпусков за ненормированный рабочий день;

$E(нр)$  – единовременные вознаграждения и дополнительные премии.

3) третья группа затрат ( $Z(IIIгр)$ ) определяется следующим образом:

$$Z(IIIгр) = Z(лгк), \quad (3.4)$$

где  $Z(лгк)$  – 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 ( $Z(IVгр)$ ) определяется следующим образом:

$$Z(IVгр) = Z(мр) + Z(мед) + Z(о), \quad (3.5)$$

где  $Z(мр)$  – 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;

$Z(мед)$  – затраты на медицинский осмотр и медицинское освидетельствование работников;

$Z(o)$  – 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).

### *III. Требования к расчету затрат ОАО «РЖД», связанных с приобретением работ (операций) при использовании аутсорсинга*

В расчете прогнозных затрат ОАО «РЖД» на приобретение конкретных видов работ (операций) у аутсорсера должны быть учтены планируемые затраты ОАО «РЖД» на оплату услуг аутсорсера по конкретному виду работ (операций) и другие затраты.

Другие затраты ОАО «РЖД» по видам работ (операций) при их передаче на аутсорсинг рассчитываются на основании нормативных калькуляций. В них должны быть учтены как прямые затраты, которые не относятся к стоимости услуг аутсорсера, так и соответствующие накладные расходы филиалов ОАО «РЖД» и их структурных подразделений.

К накладным расходам филиалов ОАО «РЖД» и их структурных подразделений в расчете необходимо отнести в том числе затраты, распределяемые пропорционально прямым затратам на выполнение конкретных видов работ (операций) до их передачи на аутсорсинг и одновременно с этим оставшиеся у ОАО «РЖД» после их передачи на аутсорсинг.

Планируемые затраты ОАО «РЖД» на оплату услуг аутсорсеров по отдельному виду работ (операций) рассчитываются по следующей формуле:

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times V_i}{(1+d)^n}, \quad (3.6)$$

где  $P_i$  – среднерыночная цена на отдельный вид работ (операций), выполняемых аутсорсером, которая определяется на основе данных о коммерческих предложениях не менее 3 специализированных компаний-игроков, функционирующих на соответствующем рынке не менее 3 лет;

$V_i$  – объем выполнения отдельного вида работ (операций) аутсорсером;

$d$  – ставка дисконтирования;

$n$  – срок, соответствующий максимальному сроку полезного использования задействованных при выполнении работ (операций) основных средств (не менее 5 лет).

Обоснование принятия решения об использовании аутсорсинга должно осуществляться на основе выявления нецелесообразности по экономическим и технологическим

причинам дальнейшего выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД», а также анализа возможностей аутсорсера выполнить работы (операции) на соответствующих условиях.

Оценка выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД» включает:

1) оценку состояния производственного потенциала, в том числе материально-технических и производственных ресурсов, применяемых технологий и методов выполнения работ (операций), а также структуры и квалификации работников подразделений ОАО «РЖД», выполняющих работы (операции), которые планируется передать на аутсорсинг;

2) анализ себестоимости отдельных видов работ (операций), которые планируется передать на аутсорсинг, при выполнении их подразделениями ОАО «РЖД» и рыночных цен на эти работы (операции), а именно цен, сложившихся на основе спроса и предложения на рынке идентичных (а при их отсутствии – однородных) товаров (работ, услуг), в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях;

3) определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения работ (операций) подразделениями ОАО «РЖД»;

4) выявление возможных рисков (экономических, технологических, техногенных, экологических, снижения уровня безопасности движения и качества, несвоевременного выполнения работ (операций) и др.) и связанных с ними потерь ОАО «РЖД»;

5) оценку возможности устранения причин, влияющих на снижение эффективности выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД», и подготовку заключения об отсутствии возможности повышения эффективности выполнения этих видов работ (операций) без использования аутсорсинга;

6) оценку качества выполнения работ (операций), а также состояния безопасности и охраны труда.

Расчет экономического эффекта от использования аутсорсинга осуществляется на основе данных о полных затратах, связанных с выполнением передаваемых на аутсорсинг работ (операций), рассчитанных в соответствии с методикой расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга, приведенного в теоретической части данной работы.

Анализ возможностей выполнения работ (операций) аутсорсером включает изучение:

1) конкурентной среды в сфере выполнения работ (операций), планируемых к передаче на аутсорсинг;

2) уровня качества работ (операций), выполняемых аутсорсером, уровня и динамики цен на них;

3) материально-технического обеспечения аутсорсера;

4) ключевых факторов, определяющих ценовые и качественные конкурентные преимущества аутсорсера перед ОАО «РЖД»: используемые технологии выполнения работ (операций), схемы осуществления закупок, производственные ресурсы, квалификация и стоимость персонала, уровень социальной ответственности аутсорсера и др.;

5) клиентуры аутсорсера.

Таблица 3.1 – Виды работ (операций), по которым заключаются договора с аутсорсером

Сумма 1 и 2 цифр шифра	Виды работ (операций), по которым заключается договор с аутсорсером
0	Уборка производственных и служебных помещений, мытье окон, уборка помещений вокзального комплекса, привокзальных площадей, территорий железнодорожных платформ и междупутий в их пределах, остановочных пунктов, депо и прочих производственных территорий, очистка от снега и мусора проходной части пешеходных мостов, расположенных на железнодорожных станциях
1	Промывка внутренних помещений подвижного состава, мойка наружной части подвижного состава
2	Ремонт компрессоров и компрессорных установок
3	Экипировка пассажирских вагонов (снабжение вагонов твердым топливом и водой)
4	Охрана объектов железнодорожного транспорта
5	Техническое обслуживание и текущий ремонт объектов электросвязи
6	Услуги по перемещению и хранению ручной клади и багажа пассажиров на вокзалах
7	Техническое обслуживание котельного и компрессорного оборудования
8	Утилизация и переработка железобетонных шпал и брусьев
9	Промывка и пропарка цистерн на промывочно-пропарочных станциях
10	Монтаж и техническое обслуживание систем охранно-пожарной сигнализации и активного пожаротушения
11	Работы, связанные с обеспечением автомобильных перевозок (кроме перевозок, обеспечивающих аварийно-восстановительные работы)
12	Работы в области защитного лесоразведения, содержания земельных участков полосы отвода и охранных зон, озеленения и благоустройства, борьбы с нежелательной растительностью на эксплуатационных объектах инфраструктуры
13	Шлифование рельсов и стрелочных переводов
14	Сварка рельсов старогодных отремонтированных сварных в рельсовые плети
15	Ремонт старогодных рельсов
16	Устранение локальных выплесков в пути
17	Удаление загрязненного щебня при смене стрелочных переводов
18	Монтаж и техническое обслуживание технических средств физической защиты на объектах ОАО «РЖД»

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга

Затраты	Вариант (по последней цифре шифра)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Тарифная ставка Т, руб.	6570	5230	7820	8320	6160	9780	5560	6750	8720	7760
Тарифный коэффициент	1,2	1,1	1,3	1,2	1,2	1,3	1,1	1,2	1,2	1,1
Затраты на форменную одежду $Z_{(фо)}$ , руб./мес.	1870	1650	1420	1782	1540	1890	1750	1480	1790	1230
Затраты на социальные льготы $Z_{(лгк)}$ , руб./мес.	240	250	230	260	220	210	270	265	255	270
Затраты на материальные ресурсы $Z_{(мр)}$ , руб./мес.	560	730	450	1290	2650	1780	2840	2460	2840	1190
Затраты на амортизацию и капитальный ремонт оборудования $Z_{(о)}$ , руб./мес.	300	455	322	654	345	675	128	921	123	432
Затраты на медицинское обслуживание $Z_{(мед)}$ , руб./мес.	1145	1150	1248	1245	1249	1550	1754	1146	1378	1580
Выплаты при увольнении персонала $V_{увол}$ , руб.	7780	9260	9468	8890	7750	9600	6200	9800	7580	5320
Затраты на оплату услуг по подбору персонала $Z_{(пп)}$ , руб.	1200	1600	1300	1450	1500	1600	1280	1450	1650	1550
Количество человек, выполняемых работу	12	15	5	4	6	3	4	4	2	8
Стоимость услуг аутсорсера, тыс. руб./год	925	710	550	587	720	810	705	801	600	935

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аникин Б.А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. *Михайлов Д.М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учебное пособие. – М.: КноРус, 2009. – 210 с.
3. *Аксенов Е., Альтшулер И.* Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб.: Питер, 2009. – 198 с.
4. *Казанцева Л.С.* Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Казанцева. – Хабаровск : ДВГУПС, 2011. – 182 с.
5. *Курбанов А.Х.* Аутсорсинг: история, методология, практика : монография / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.
6. Распоряжение ОАО «РЖД» от 04.09.2013 № 1899р «О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ (операций) с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД»».