

СТАТЬИ

УДК 330

АУТСОРСИНГ В ОАО РЖД

Козулин Б.А.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: ryabikinrv@mail.ru*

Аутсорсинг – это процесс поручения определенных функций, задач или проектов внешним компаниям или специалистам. В современном мире аутсорсинг становится все более востребованным и имеет свою значимость. Аутсорсинг позволяет сократить затраты на производство или оказание услуг. Компании могут снизить свои издержки, переведя выполнение некритичных задач на внешние ресурсы, которые обладают экономической эффективностью и меньшими затратами. Например, многие компании передают на аутсорсинг IT-службы, бухгалтерию или маркетинговые исследования, чтобы сократить свои расходы и сфокусировать основные ресурсы на основной деятельности. Аутсорсинг позволяет компаниям получить доступ к высокой квалификации и экспертизе. Внешние специалисты обычно обладают более глубокими знаниями и опытом в определенной области в сравнении с сотрудниками компании, что позволяет компаниям получать качественные услуги или продукты, улучшить свою производительность и конкурентоспособность. Компания имеет возможность легко масштабировать или сократить объемы работ, подстраиваясь под текущую ситуацию, то есть аутсорсинг способствует увеличению гибкости и адаптивности компании. Когда компания поручает выполнение задач внешним поставщикам услуг, она может более оперативно реагировать на изменения рыночных условий и спроса. Аутсорсинг на железной дороге является значимым и эффективным инструментом, который позволяет компаниям оперативно и эффективно управлять задачами и функциями, связанными с железнодорожным транспортом. Он позволяет компании снизить затраты, получить доступ к опыту и экспертизе в специализированных областях, а также повысить гибкость и адаптивность.

Ключевые слова: аутсорсинг, повышение производительности через аутсорсинг, делегирование задач сторонним компаниям в ОАО «РЖД»

OUTSOURCING IN RUSSIAN RAILWAYS

Kozulin B.A.

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: ryabikinrv@mail.ru

Outsourcing is the process of assigning certain functions, tasks, or projects to external companies or specialists. In the modern world, outsourcing is becoming more and more in demand and has its own importance. Outsourcing allows you to reduce the cost of production or provision of services. Companies can reduce their costs by transferring the execution of non-critical tasks to external resources that are economically efficient and less costly. For example, many companies outsource IT services, accounting, or marketing research in order to reduce their costs and focus core resources on their core business. Outsourcing allows companies to gain access to high qualifications and expertise. External specialists usually have more in-depth knowledge and experience in a particular field compared to company employees, which allows companies to receive high-quality services or products, improve their productivity and competitiveness. The company has the ability to easily scale or reduce the volume of work, adapting to the current situation, that is, outsourcing helps to increase the flexibility and adaptability of the company. When a company assigns tasks to external service providers, it can respond more quickly to changes in market conditions and demand. Outsourcing on the railway is a significant and effective tool that allows companies to quickly and effectively manage tasks and functions related to rail transport. It allows the company to reduce costs, gain access to experience and expertise in specialized areas, as well as increase flexibility and adaptability.

Keywords: outsourcing, the efficiency of outsourcing strategies, delegating services to third-party providers at JSC “Russian Railways”

Введение

Делегирование определённых бизнес-процессов, работ или проектов сторонним исполнителям или агентствам называется аутсорсингом. В эпоху глобализации – это направление получает все большую актуальность и роль в структуре управления предприятием. Основной мотивацией аутсорсинга является желание минимизировать затраты на функционирование бизнеса и повысить эффективность его работы. Так, предприятия стремятся оптимизировать свои расходы, делегируя выполнение вспо-

могательных задач наружным подрядчикам, специализирующимся в данной области и предлагающим выгодные условия сотрудничества. Часто это касается ИТ-сферы, учетных операций или проведения аналитики рынка, что позволяет компаниям уделять больше внимания своему ключевому направлению работы.

Аутсорсинг предоставляет предприятиям возможность доступа к высокому уровню специализированных навыков и профессионального знания. Специалисты на внешней основе часто обладают более обширным

опытом и специализацией в определённой сфере по сравнению с внутренними сотрудниками, что дает возможность предприятиям воспользоваться качественными услугами или продукцией, повысить свою эффективность и усилить позиции на рынке. Аутсорсинг также предоставляет компаниям гибкость в управлении объемами работы, позволяя им быстро адаптироваться к переменам, что ведет к повышению гибкости и способности компании адаптироваться к новым условиям. Передавая определённые задачи на аутсорсинг, компания может более своевременно адаптироваться к изменениям в рыночной среде и потребностях.

Цель исследования: разработка стратегий для оптимизации применения аутсорсинговых услуг в ОАО «РЖД», включая передачу дополнительных функций внешним подрядчикам или полное прекращение их использования.

Материалы и методы исследования

Основным методом исследования в работе послужило изучение практического опыта применения аутсорсинга в ОАО «РЖД». Проведено исследование по истории внедрения аутсорсинга в ОАО «РЖД», практический опыт использования аутсорсинга, мнение профсоюза по этому вопросу, передачу основных видов деятельности внешним исполнителям, международный опыт.

Результаты исследования и их обсуждение

В ОАО «РЖД», аутсорсинг выступает как важный и результативный механизм управления, обеспечивающий быстрое и качественное решение вопросов, относящихся к функционированию железнодорожной инфраструктуры:

- Применение аутсорсинга обеспечивает экономии ресурсов, необходимых для управления и поддержания инфраструктурных потребностей. Вместо того чтобы инвестировать в создание и обеспечение бесперебойной работы собственной инфраструктуры и технических устройств, задачи, связанные с их эксплуатацией и обслуживанием, могут быть переданы сторонним специалистам или организациям, обладающим необходимым опытом и инфраструктурой для выполнения данных функций. Это позволяет перераспределить финансовые средства в пользу других критически важных областей развития предприятия.

- Аутсорсинг предоставляет доступ к высокоуровневой экспертизе в узко специализированных сферах. В контексте железнодорожной отрасли, которая характеризуется рядом сложностей и уникальностью функ-

ций, требующих глубоких знаний и определённой квалификации – например, техническое обслуживание и ремонт вагонов, эффективное управление грузоперевозками и логистикой, поддержание инфраструктуры путей и систем сигнализации – сотрудничество с внешними исполнителями делает возможным использование навыков и компетенций специализированных компаний. Это не только поднимает качество услуг на новый уровень, но и способствует повышению общей эффективности работы железнодорожной отрасли.

- Применение аутсорсинга увеличивает гибкость и способность компании адаптироваться к динамичным условиям в отрасли железнодорожного транспорта. Заключая контракты с внешними исполнителями, организация получает возможность оперативно адаптировать объёмы и характер своих операций под текущие требования рынка и сезонные колебания. Это, в свою очередь, обеспечивает ей преимущество в оперативном управлении ресурсами, позволяя эффективно отвечать на изменения в спросе и предложении, что способствует оптимизации процессов, повышению производственной эффективности и увеличению прибыльности.

Таким образом, привлечение сторонних исполнителей на железнодорожном транспорте представляет собой ключевой элемент в управлении современной рельсовой системой. Это обеспечивает предприятиям возможность оптимизации расходов, доступ к навыкам и знаниям в узкоспециализированных секторах, улучшение эластичности и возможности быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Тем не менее, критически важно тщательный отбор подрядчиков и стратегическое управление внешними ресурсами для обеспечения соответствия целям предприятия и поддержания высокого уровня сервиса на железной дороге.

С начала 2005 года РЖД активно занимается разработкой и внедрением стратегического подхода к аутсорсингу, причем эта работа получила свое развитие в рамках перспективной программы, действующей до 2010 года. Важнейшей задачей данной программы было не только перевод на аутсорсинг различных направлений деятельности, но и создание теоретической основы и практических рекомендаций, которые будут способствовать эффективному применению аутсорсинга в дальнейшем.

Во взгляде корпорации, аутсорсинг является методом обращения к задачам, не являющимся ключевыми, обеспечивающим уменьшение затрат, сокращение числа вну-

тренних управленческих процедур, оптимизацию процесса выработки решений, увеличение адаптивности и концентрацию на высоком уровне работы и исполнении стратегических планов. В контексте структурирования функционала предприятия и инициализации действий для улучшения работы, Открытое Акционерное Общество «Российские Железные Дороги» пришло к пониманию, что значительный потенциал роста заключается в оптимизации неосновных задач. Помимо этого, внедрение аутсорсинговых практик способствует улучшению условий труда сотрудников железнодорожной отрасли [1].

В 2014 году Забайкальский институт транспортных коммуникаций провел исследование, озаглавленное «Оценка экономической эффективности перевода автобусного предприятия на аутсорсинг (на основе Читинской автобазы Забайкальской железной дороги)». В этом исследовании выявлены финансовые преимущества перехода на аутсорсинг для ОАО «Российские железные дороги»: затраты на заработную плату работников автобазы сократились с 96 миллионов рублей до 70,5 миллионов, расходы на социальные программы упали почти на 8 миллионов рублей, и было отмечено снижение амортизационных отчислений. При этом издержки на топливо возросли на 11 миллионов рублей. Несмотря на основные финансовые выгоды от перевода автобазы в управление аутсорсинговой компании, поднялись вопросы о причинах увеличения расходов на топливо. Эксперты связывают это с отказом от централизованных закупок топлива, которые осуществлялись в рамках ОАО «РЖД».

Выделим преимущества и недостатки передачи автопарка в аутсорсинг. Зачастую компаниям сталкиваются с недостатком предоставляемых автомобилей, что объясняется нехваткой водительского состава или доступных машин. Хотя это и не является систематической проблемой, она все же возникает. В прошлом автомобили размещались прямо на территории подразделений, обеспечивая быстрый выезд в начале рабочего дня. Сейчас же транспорт преимущественно находится на стоянках аутсорсинговой компании, что увеличивает время на транспортировку персонала к месту работы на 1-2 часа. С другой стороны, при переходе на аутсорсинг, ОАО «РЖД» освободилось от обязанности по текущему обслуживанию транспорта, на что ранее выделяемые бюджеты были ограничены.

Дополнительно, в рамках проведенного научного анализа не были учтены некоторые аспекты, включая особенности управ-

ленческих процессов в компаниях, предоставляющих аутсорсинговые услуги [2].

В определенных ситуациях, аутсорсинговые инициативы могут вести к увеличению, а не к оптимизации расходов для компании «РЖД». Эксперты из Дальневосточного государственного университета путей сообщения (ДВГУПС) выделяют лакуны в учете уникальных аспектов работы субъекта, например, уникальности железнодорожных расстояний, как одну из ключевых причин. Неопределенность и отсутствие стабильности в ценообразовании на аутсорсингуемые услуги создают трудности для поставщиков услуг. К тому же, контракты, заключаемые на короткий период (нередко всего на год), не стимулируют аутсорсинговые компании к инвестированию в обновление технической базы. Учитывая неопределенность возможности выиграть тендеры в будущем, компании предпочитают наиболее интенсивно эксплуатировать уже имеющиеся ресурсы и персонал.

Понятно, что в контексте эксплуатации железнодорожной инфраструктуры, привлечение внешних исполнителей через аутсорсинг вызывает тревогу. Вопросы качества и соблюдения установленных сроков исполнения договоренностей аутсорсерами оставляют простор для сомнений. Такая переменчивость сотрудничества несет потенциальные угрозы для стабильности и надежности компании.

В 2016 году в специализированном научном журнале было опубликовано исследование, в котором авторы пришли к выводу о необходимости аутсорсинга как стратегии без альтернатив. Экономические анализы показывают, что применение аутсорсинга позволяет ОАО «РЖД» экономить от 5 до 10 процентов расходов, которые были бы потрачены при использовании собственных ресурсов для выполнения тех же работ. В современных экономических реалиях снижение затрат является приоритетной задачей для компании. Однако важно стремиться к этой цели, тщательно контролируя процесс и обеспечивая, чтобы права работников оставались неприкосновенными [2].

В компаниях, предоставляющих аутсорсинговые услуги, нашли своё применение почти в каждом отделении Открытого акционерного общества «Российские железные дороги». В частности, использование внешних поставщиков услуг в рамках управления пассажирскими перевозками стало ключевым решением для сокращения штатных единиц. В настоящее время, 12 тысяч сотрудников, занятых обслуживанием пассажиров в длительных поездах, официально

работают через компании-партнёры. Однако, этот процесс более корректно квалифицируется как аутстаффинг, поскольку подразумевает аренду работников [3]. Первыми компаниями-аутстафферами в России стали западные компании, имевшие значительный международный опыт работы в данной сфере [4]. На территории Красноярской железной дороги успешно реализованы проекты по переводу 26 вспомогательных специализаций на аутстаффинг, охватывающих обеспечение чистоты и безопасности в поездах, поставку необходимых материалов и общее сопровождение помещений и инфраструктуры, включая техническое обслуживание. В процессе разработки стратегии повышения производительности компании было выявлено, что существенная часть расходов приходится на поддержание неэффективных вспомогательных операций, при этом объём данных услуг может варьироваться по разным причинам на различных участках железнодорожной сети.

Глобальная практика показывает, что аутсорсинговые работы часто отличаются лучшим качеством. В иностранных предприятиях, особенно в крупных многонациональных компаниях, аутсорсинг является неотъемлемой частью бизнес-процессов. В качестве примера, нельзя себе представить, чтобы Siemens, лидер в сфере строительства железных дорог, не взаимодействовал с внешними поставщиками, проводя отбор через тендерные процедуры для закупок запасных частей, компонентов и строительных материалов. Важнейшими аспектами таких договоренностей являются наличие запасов, а также качественное и ассортиментное соответствие заявленных материалов и комплектующих. Даже процесс выбора подрядчика для очистки вокзалов строго регламентирован критериями качества и периодичности услуг, при этом предпочтение отдается подрядчику с наиболее выгодным финансовым предложением. Все это свидетельствует о стратегическом подходе к выбору подрядчиков через тендер.

Аутсорсинг представляет собой выгодную стратегию, когда допускается переложение непрофильных задач с целью экономии средств, не превышающих текущие издержки на заработную плату. Преимущества данного подхода заключаются в избавлении от необходимости покрытия затрат на социальные пакеты, приобретение и содержание оборудования, а также обеспечение условий труда, поскольку все перечисленные аспекты переходят в область обязанностей внешних исполнителей [5]. Аутсорсинговые компании, стремясь к максимизации своей

рентабельности, внедряют наиболее эффективные трудовые процессы и технологии. Примером могут служить изменения в сфере уборки на московских железнодорожных станциях, где уже принята практика замены классического штата уборщиков на специализированные команды, оснащенные передовым оборудованием, повышающими качество и производительность работы, и относящихся к своим обязанностям с особым уважением.

На станции работу осуществляют всего два-три сотрудника, эффективно выполняющих свои обязанности при высоком уровне заработка, в то время как компания-оператор железнодорожных путей уменьшает операционные расходы. Однако экономическая выгода от аутсорсинга достигается лишь при тщательном анализе и выборе функций для внешнего исполнения. Некорректное выделение задач для передачи сторонним подрядчикам может привести к увеличению общих затрат компании.

Следует подчеркнуть, что действуют жесткие ограничения касательно передачи задач, связанных с обеспечением безопасности транспортных перевозок. Так, работы по обслуживанию инфраструктуры должны выполняться исключительно представителями самой компании.

Тем не менее, задачи, которые не связаны с обеспечением безопасности, могут быть эффективно поручены сторонним исполнителям. К примеру, уход за зелеными зонами вдоль железнодорожных путей, управление и обслуживание инфраструктурных объектов железной дороги, а также обслуживание канцелярской техники и уборка офисных пространств отлично подходят для перехода на аутсорсинговое обслуживание. Процесс отбора внешних подрядчиков, включая тендеры, формирование строгих контрактных обязательств и надзор за выполнением работ, поможет достичь высоких показателей эффективности.

В настоящее время задачи, подходящие для аутсорсинга, охватывают многочисленные подразделения компании. Ниже приведены примеры двух таких подразделений.

В департаменте информатизации:

- Ремонт, сервисное обслуживание и послегарантийное обслуживание радиостанций для технологической, поездной и станционной радиосвязи;
- Обслуживание цифрового оборудования систем антенно-мачтового хозяйства для радиорелейной и спутниковой связи;
- Техническое обслуживание средств для обслуживания пассажиров и автоматике на вокзалах (турникеты, билетопечатающие машины и т.д.);

- Обслуживание вычислительной техники, оргтехники и абонентского оборудования связи;

- Техническое обслуживание и эксплуатация цифровых сетей связи.

В Управлении вагонного хозяйства Центральной дирекции инфраструктуры:

- Промывка и пропарка цистерн на специальных станциях;

- Промывка и дезинфекция вагонов, включая те, которые используются для перевозок людей и зерна;

- Гарантийное и сервисное обслуживание акустико-эмиссионных диагностических установок;

- Обслуживание диагностического оборудования контрольных пунктов автотормозов и подшипников кассетного типа.

Тем не менее, аутсорсинг имеет свои недостатки. В 2017 году, представители сотрудников через профессиональные союзы приняли позицию против использования аутсорсинга в сфере железнодорожного транспорта [6]. Обеспокоенность профсоюза железнодорожников была вызвана опасениями, что перевод работы дежурных по переездам на сторонние компании может привести к ухудшению контроля безопасности движения. Существует риск, что подрядные организации могут не обладать необходимыми знаниями и практическими навыками в деле обеспечения безопасности на железнодорожных переездах.

Профсоюз сотрудников железнодорожного транспорта настаивает перед руководством компании на отказе от данной инициативы, подчеркивая важность поддержания управленческого контроля за обеспечением безопасного передвижения поездов [7].

Заключение

Аутсорсинг предоставляет возможность компаниям концентрироваться на ключевых стратегических инициативах. Это дает преимущество в освобождении временных и ресурсных затрат, которые ранее расходовались на второстепенные задачи, по-

зволяя направить внимание на стратегическое планирование, разработку новаторских продуктов и исследование инновационных решений.

Сегодняшнее значение аутсорсинга заключается в его возможности минимизировать расходы, улучшить качество профессиональных навыков, предоставить гибкость в управлении и позволить компании сосредоточиться на ключевых направлениях деятельности. Однако полагаться на эту стратегию без оглядки, делегируя на аутсорсинг все аспекты бизнеса, было бы ошибкой. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» должно тщательно оценивать свои потребности и определять целесообразность привлечения внешних исполнителей, основываясь на анализе баланса затрат и предполагаемых преимуществ.

Список литературы

1. Леонтьева Е.М. Цивилизация стихийного аутсорсинга // Газета «Гудок». URL:<https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=36616> (дата обращения: 20.04.2024).
2. Вьюгин И.Н. Двухликий аутсорсинг // Газета «Гудок». URL:<https://gudok.ru/newspaper/?ID=1343289> (дата обращения: 21.04.2024).
3. Словарь терминов по управлению персоналом: справочное издание / Болотин И.С., Кузьминский А.Е., Михайлов А.А., Пугач В.Ф., Сорокина Н.Д. и др. М.: МАТИ, 2009. 160 с.
4. Михайлов А.А., Тихонов А.И., Дегтярев Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала в современной России: состояние и перспективы // Московский экономический журнал. 2018. №4. С. 18. DOI: 10.24411/2413-046X-2018-14017.
5. Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н., Фрикк В.С. Сущность и виды аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19185> (дата обращения: 26.04.2024).
6. Дроздов В.В. Информационные ресурсы клуб железнодорожников // ДПП переводят на аутсорсинг? URL: https://clubzd.ru/index.php?topic=35.0&utm_referer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 22.04.2024).
7. Набока Д.А. РОСПРОФЖЕЛ намерен добиться запрета аутсорсинга на железнодорожном транспорте» // Центральная профсоюзная газета «Солидарность». URL: http://www.solidarnost.org/news/Rosprofzhel_nameren_dobit_sya_zapreta_autsorsinga_na_zheleznodorozhnom_transporte_.html&I10n=ru&mime=html&sign=e90b8c07383bb76ee6014abb634964e5&keyno=0 (дата обращения: 22.04.2024).