

НЕОБХОДИМОСТЬ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ КРИТЕРИЕВ АУТСОРСИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Доктор экон. наук, профессор **Белозёров В.Л.**
(Петербургский государственный университет путей сообщения. ПГУПС)

Доктор экон. наук, профессор **Куренков П.В.**,
старший преподаватель **Астафьев А.В.**
(Российский университет транспорта. РУТ-МИИТ)

Старший преподаватель **Зюрина О.А.**
(Самарский государственный университет путей сообщения. СамГУПС)

THE NEED FOR SERVICE PROVIDERS TO CHOOSE OUTSOURCING CRITERIA FOR RAILWAY TRANSPORTATION

Doctor (Econ.), Professor **Belozarov V.L.**
(Petersburg State University of Railway Engineering. PGUPS)

Doctor (Econ.), Professor **Kurenkov P.V.**,
Senior Lecturer **Astafiev A.V.**
(Russian University of Transport. RUT-MIIT),

Senior Lecturer **Zyurina O.A.**
(Samara State University of Railway Engineering)

Аутсорсинг, инновации, эффективность, техническое обслуживание, форсайт.

Outsourcing, innovation, efficiency, maintenance, foresight.

В статье рассматривается необходимость выбора поставщиками услуг критериев аутсорсинга для ОАО «Российские железные дороги» в целях достижения стратегических задач в рамках инновационного развития, повышения экономической эффективности деятельности, качества продукции и определения адекватной стоимости предоставляемых услуг. Также объясняется необходимость применения технологии форсайта для определения стратегических целей и приоритетов дальнейшего внедрения аутсорсинга на предприятиях железнодорожного транспорта.

The article discusses the need to select criteria by service providers for JSC Russian Railways in order to achieve strategic objectives in the framework of innovative development, increase the economic efficiency of activities, product quality and determine the adequate cost of services provided. It also explains the need to use foresight technology to determine strategic goals and priorities for the further introduction of outsourcing at railway transport enterprises.

Эффективными инструментами для снижения общих затрат и увеличения экономической эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта являются технологии форсайта в сочетании с аутсорсингом, инсорсингом, краудсорсингом, аутстаффингом, кадровым лизингом и др., внедрение которых позволило сосредоточиться и сконцентрироваться на транспортном процессе, который приносит 90-95% доходов Компании «РЖД».

Внедрение вышеуказанных технологий и инструментов на железных дорогах имеет стратегическое значение и носит системный характер. Реализация данной стратегии регулируется правовыми и программными документами, разработанными и принятыми в ОАО «Российские железные дороги», в которых содержатся «требования к применению аутсорсинга на предприятиях ОАО «РЖД»» [1].

Стратегическое планирование деятельности ОАО «РЖД» в области использования технологий форсайта в сочетании с аутсорсингом, инсорсингом, краудсорсингом, кадровым лизингом и другими инструментами невозможно без разработки системы оценки эффективности данной технологии с учетом различных аспектов

стратегического развития Холдинга, в частности инновационного развития. Инновационное развитие компании должно быть основано на стратегическом и проектном управлении, неотъемлемым элементом которого является долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный форсайт. На рисунке 1 представлены основные моменты системы оценки эффективности применения аутсорсинга на железных дорогах.

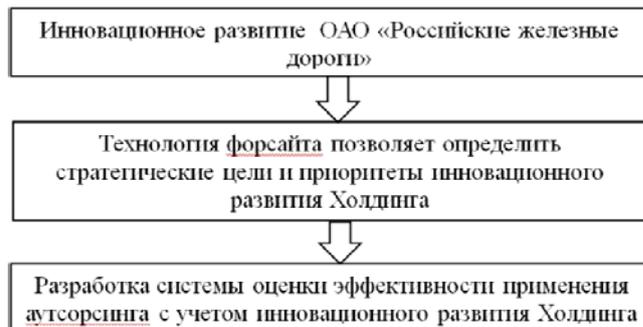


Рис. 1. Система оценки эффективности применения аутсорсинга на железных дорогах

Методология форсайта позволяет определить стратегические цели и приоритеты развития компании сегодня, а также соответствующие будущим потребностям субъектов транспортного и других отраслевых рынков, в первую очередь, потребителей транспортных и других сопутствующих услуг, а также государства, национальной экономики, науки, культуры и др.

Возможности методологии форсайта следующие:

1. Поиск и исследование сигналов об изменениях в настоящем и в потенциальных будущих воздействиях.
2. Определение потенциальных изменений, которые могут быть наиболее неожиданными и значительными.
3. Создание нескольких сценариев будущего, чтобы исследовать их и извлекать из них уроки.
4. Изучение возможных изменений в политической среде, что может облегчить или затруднить достижение определенных целей предприятия.
5. Разработка стратегических вариантов действий в настоящем, которые могут помочь формированию политики деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

Внедрение форсайт-технологий в сочетании с другими инструментами на предприятиях железнодорожного транспорта направлено на достижение устойчивого развития российских железных дорог, рассмотрение структурных преобразований на железнодорожных предприятиях и постановку стратегических целей с позиции создания выгод для заинтересованных сторон. Это позволит заручиться их поддержкой и увеличить долю участия и заинтересованности в реализации структурных и иных преобразований, в частности, в области инновационного развития и повышения качества предлагаемой продукции. Приоритетное значение среди заинтересованных сторон отводится потребителям транспортных и других сопутствующих услуг, формирующих и обеспечивающих платежеспособный спрос на продукцию предприятий железнодорожного транспорта. Другие заинтересованные стороны получают выгоды в основном за счет удовлетворения потребностей потребителя и получения им полезного эффекта от применения предлагаемой продукции.

Таким образом, модель инновационного развития ОАО «РЖД» разработана на основании четкого стратегического видения целей и задач развития железнодорожной отрасли, учитывающего будущие потребности общества, государства, национальной экономики, науки, бизнеса и других потребителей [2].

На сегодняшний день положительными сторонами внедрения форсайт-технологий в сочетании с аутсорсингом, инсорсингом, краудсорсингом, аутстаффингом, лизингом персонала и другими инструментами на предприятиях железнодорожного транспорта является перераспределение ресурсов с возможностью их концентрации на основном производстве (транспортном процессе). Благодаря этому внедрению возможно снижение стоимости предлагаемых товаров или услуг, сокращение штата и рост производительности труда, повышение качества предоставляемых транспортных и других сопутствующих услуг за счет использования аутсорсером передовых технологий и высококвалифицированных специалистов.

Аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала и другие инструменты, широко внедряемые на железных дорогах, не всегда приносят положительные результаты. В некоторых случаях деятельность и работа передаются сторонним исполнителям, передача им приводит к увеличению производст-

венных затрат Российских железных дорог [3]. Такая ситуация объясняет требования к критериям, по которым РЖД отбирает аутсорсинговые компании. На рисунке 2 представлены отрицательные моменты внедрения аутсорсинга на российских железных дорогах.



Рис. 2. Отрицательные моменты внедрения аутсорсинга на российских железных дорогах

При выборе поставщика услуг (компания-аутсорсера) для ОАО «РЖД» приоритетными являются фактор цены и уровень обслуживания, однако уровень обслуживания не всегда соответствует заявленным требованиям. Это вынуждает ряд дорог выбирать поставщиков по принципу «услуги дешевле», что приводит к низкому качеству поставляемых услуг. Тогда как фактор качества по важности не уступает фактору цены.

Таким образом, для повышения качества предоставляемых услуг при выборе поставщиков необходимо оценивать инновационность аутсорсинга, инсорсинга, краудсорсинга, аутстаффинга, кадрового лизинга и других обслуживающих предприятий в рамках критерия «наличие необходимого оборудования». Инновационность подрядчика основывается на применении прогрессивных технологий производства в соответствии с современными тенденциями – постоянным обновлением производственного потенциала.

Такой подход к выбору поставщиков услуг обеспечит выполнение задач, определенных Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года и Долгосрочной программой развития ОАО «Российские железные дороги» до 2025 года.

Необходимым критерием выбора поставщика услуг для ОАО «РЖД» является уровень экологического воздействия на окружающую среду предоставляемых технологий или услуг, применение возобновляемых источников энергии и энергоэффективности используемых технологий. Уделяется внимание возможности выполнения работ компанией-аутсорсером с использованием альтернативных видов топлива, применению ресурсосберегающих технологий и инструментов «бережливого производства» на предприятиях-исполнителях. Такой критерий соответствует концепции «зеленой экономики», принятой на Конференции ООН «Рио+20», в рамках которой рассматривалась концепция эффективного использования ресурсов. Поскольку

переход к «зеленой» экономике связан с поиском и разработкой направлений по снижению уровня потребления ресурсов во всех областях, это приводит к минимизации отрицательного влияния производственных процессов и потребления на окружающую среду.

Использование экологических инноваций компаниями, обеспечивающими услуги, принесет социальные, экономические и экологические выгоды, такие как стабильный и устойчивый рост акций ОАО «РЖД». На современном этапе развития экономики экологические и социальные риски имеют высокую значимость для бизнеса. С позиций социальной эффективности основательному пересмотру и уточнению подлежат критерии выбора компаний, предоставляющих аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, аутстаффинг, аренду персонала и другие услуги.

В филиалах ОАО «РЖД» аутстаффинг персонала компаниям-аутсорсерам происходит с согласия работника на перевод в другую компанию на условиях сохранения среднего уровня доходов. В то время как новые сотрудники принимаются на условиях поставщика услуг из расчетной стоимости человеко-часа.

Для долгосрочного сотрудничества необходимо выбирать поставщиков услуг, ответственно занимающихся вопросами социально-экономической защиты работников. Качество выполняемых работ напрямую зависит от психоэмоционального состояния сотрудника, уверенности в долговременном сотрудничестве, убежденности в справедливой оплате (учет вредных условий деятельности, работа в ночное время и праздничные дни и др.). Защита собственных интересов в различных производственных ситуациях стимулирует сотрудников к ответственному и качественному выполнению работ. Таким образом, фактор качества предоставляемых услуг будет соответствовать требованиям компании-заказчика.

Для развития аутсорсинга на предприятиях ОАО «РЖД» планируется привлечение частных поставщиков услуг по подбору и предоставлению персонала, например, для решения проблемы укомплектования путевого комплекса квалифицированными рабочими, в том числе, на период сезонных пиков.

Выбор аккредитованных частных агентств занятости в соответствии с исполнением закона о заемном труде и найме квалифицированного персонала создает условия для получения предоставляемых услуг более высокого качества за счет подбора высококвалифицированного персонала, что положительно влияет на имидж ОАО «РЖД». Участие Холдинга в подборе персонала для выполнения переданных на внешнее исполнение функций позволит контролировать качество работ. В договоре на оказание услуг (договор аутсорсинга) стоит детально прописать требования к квалификации сотрудников и организации контроля действиями аутсорсеров (например, оформление периодического отчета, совместная сверка по оказанным работам и услугам). Необходимость детальной проработки договора возмездного оказания услуг (договора аутсорсинга), исключения двоякого толкования показателей качества и сроков предоставляемых результатов обусловлена тем, что сотрудник компании-исполнителя выполняет свои трудовые функции, включающие обязательства компании-аутсорсера перед компанией-заказчиком, подчиняясь приказам и распоряжениям своего руководства. Возникают ситуации неправильного представления компанией-исполнителем о результатах, требуемых

компанией-заказчиком, что приводит к низкому качеству и повышению издержек заказчика.

Выбор компаний, предоставляющих аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала и другие услуги по обслуживанию железнодорожной инфраструктуры, важно осуществлять на основе оценки эффективности с учетом критерия управления производительностью, включая уровень качества услуг, степень сохранности материальных и нематериальных активов. Следовательно, важно разработать систему оценки эффективности предоставляемых услуг по техническому обслуживанию, стимулирующую к совершенствованию выполняемых функций со стороны компании-подрядчика. Это снизит риск ненужного сокращения расходов компанией-аутсорсером, которое может негативно сказаться на работе инфраструктуры. Такой подход положительно отразится на имидже российских железных дорог.

Заключая контракт на техническое обслуживание железнодорожной инфраструктуры (PBRIM), руководство Российских железных дорог должно осознавать, что подрядчики активно участвуют в процессе обслуживания как на оперативном, так и на стратегическом уровне. Существуют различные типы контрактов на техническое обслуживание на основе производительности в зависимости от области деятельности и количества обслуживаемых активов. Контракт может быть на техническое обслуживание определенного актива, например, верхнего строения пути, тоннелей или выполнение определенных функций (уборка снега, профильная шлифовка и лубрикация рельсов). Возможно применение контракта, включающего весь комплекс работ по техническому обслуживанию всех объектов железнодорожной инфраструктуры одним или группой подрядчиков. В этом случае необходима детальная проработка требований к ожидаемому результату, а также организация ревизорского контроля со стороны ОАО «РЖД» за соблюдением технических регламентов по содержанию устройств инфраструктуры железных дорог и нормативных документов по безопасности движения железнодорожных поездов с учетом изменяющейся грузонапряженности и возможности расширения пропускной способности пути.

Еще одной важной проблемой, требующей проработки и решения при заключении контракта на техническое обслуживание железнодорожной инфраструктуры, является износ или дефект рельсов – главного элемента верхнего строения пути. В контракте на техническое обслуживание железнодорожной инфраструктуры (PBRIM) должны быть зафиксированы показатели состояния рельсового полотна и оговорены критические показатели, угрожающие безопасности движения поездов, а также внешние факторы, влияющие на своевременность выполнения технического обслуживания (гроза, ураган и другие природные явления).

Поскольку деградация актива (износ или дефект рельсового полотна) связана с эксплуатационным профилем, пропускной способностью и интенсивностью перевозок по железнодорожным путям, ответственность за обеспечение согласованных характеристик трафика лежит на компании-заказчике. Следовательно, должен быть сформирован механизм оперативного обмена информацией в целях повышения эффективности технического обслуживания железнодорожной инфраструктуры. Изменения объема движения, скорости, нагрузки на ось и других параметров движения должны быть доведены до сведения подрядчика для пересмотра

технического обслуживания, это повышает риск утечки коммерческой или технической информации. Учет данного риска необходим для поддержания конкурентных позиций на транспортном рынке.

Своевременное и качественное обоснование финансовых и инвестиционных решений характеризует содержание комплексного финансового анализа в любой сфере предпринимательской деятельности. Для такого обоснования применяется ряд стандартных методов, таких как горизонтальный анализ; вертикальный анализ; трендовый анализ; сравнительный (пространственный) анализ; факторный анализ; метод финансовых коэффициентов [4].

Актуальным представляется использование модифицированного методического подхода к оценке экономической эффективности предлагаемых услуг при выборе поставщик (в частности, услуг по ремонту железнодорожной инфраструктуры). Данный подход применяется в комплексе с традиционными подходами к оценке экономической эффективности (метод экономически обоснованных затрат, метод чистой приведенной стоимости, факторный анализ, оценка пассивных и активных основных средств) и учитывает «невозвратимость» некоторых издержек производства, в частности, издержки инфраструктуры, а также влияние внешних и внутренних факторов [5]. Невозвратность издержек на сохранение и поддержание требуемого уровня состояния железнодорожной инфраструктуры объясняется тем, что в соответствии с правовыми положениями они частично учитываются в тарифах на перевозки.

В рамках данного подхода оценка экономической эффективности производится на основе анализа затратоемкости, амортизационной емкости уровня дефектности продукции (услуг), определяемым количеством дефектных изделий на миллион рублей выпущенной продукции (услуг):

Общий показатель затратноемкости показывает объем затрат предприятия в расчете на 1 руб. произведенной продукции.

Частный показатель затратноемкости – амортизационная емкость – сколько амортизации приходится на 1 руб. стоимости выполненных работ.

Определяющим критерием является окупаемость затрат (обратный показатель затратноемкости) [6].

Новый подход к оценке экономической эффективности технологических вариантов, предлагаемых компаниями, предоставляющими аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, аутстаффинг, кадровый лизинг и другие услуги на практике в железнодорожной отрасли, позволяет определить оптимальное сочетание качества и адекватной стоимости предоставляемых транспортных и сопутствующих услуг. Адекватная стоимость предлагаемых услуг подразумевает «снижение доли непрозрачной составляющей в стоимости выбранных услуг» [6].

Предложенная методика предполагает исключение принятия необоснованных субъективных решений при выборе подрядной организации и может стать основой для автоматической системы отбора среди большого количества претендентов на тендер или дополнить существующие регламенты проведения тендеров.

Повсеместно достижение эффективности означает получение максимальных результатов на единицу расходов, связанных с производством, или обеспечение минимизации расходов на единицу результата. Комплекс мер в виде подходов к оценке экономической эффективности на транспорте позволяет, в первую очередь, оценить эффективность использования финансовых средств и способность к увеличению качества услуг/продукции.

На рисунке 3 отражены актуальные критерии выбора поставщиков услуг для предприятий железнодорожного транспорта.



Рис.3. Актуальные критерии выбора поставщиков услуг для предприятий железнодорожного транспорта

Выводы

Актуализация критериев выбора поставщиков аутсорсинга, инсорсинга, краудсорсинга, аутстаффинга, кадрового лизинга и других услуг для предприятий железнодорожного транспорта необходима на современном этапе деятельности ОАО «РЖД» для повышения эффективности производственной деятельности с учетом социальной и экологической ответственности принимаемых решений. Использование технологий форсайта в сочетании с аутсорсингом, инсорсингом, краудсорсингом, аутстаффингом, кадровым лизингом и другими инструментами, описанными в [7-10], необходимо для разработки и достижения стратегических целей реформирования предприятий железнодорожного транспорта в рамках инновационного развития Холдинга и его структурных подразделений, и совершенствования клиентоориентированного подхода в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Литература

1. Казанцева Л.С. Актуальные проблемы применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте. - / Л.С. Казанцева // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. - 2011. - № 4 (28). - Режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru>.
2. Любарская М.А. Инновационное развитие нефтехимического комплекса: аутсорсинговые услуги или активизация внутренних резервов? / М.А. Любарская, В.Г. Старков // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. - Выпуск 4 (14). – С. 204-211. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
3. Иконников Е.А. Использование аутсорсинга на предприятиях железнодорожного транспорта / Е.А. Иконников, А.Е. Иконникова, Е.В. Кизиль // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета.- 2019.- Т. 2.- № 2 (38).- С.108-113.
4. Деружинская М.П. Концептуальный анализ методик оценки финансового состояния предприятия //Деружинская М.П., Пятикоп К.А.// Экономика устойчивого развития. - 2013. - № 14. - С. 158-167.
5. Беломестных С.В. Модель оценки варианта услуг (работ) по содержанию инфраструктуры ОАО «РЖД» / С.В. Беломестных, И.Ю. Сольская // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2018. - №4. – С. 16-22.
6. Беломестных С.В. Обоснование методов критериальной оценки эффективности деятельности по ремонту железнодорожной инфраструктуры: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук (08.00.05) / Беломестных Сергей Валерьевич; Иркутский гос. универ. путей сообщ. (ИрГУПС). - Иркутск: ИрГУПС, 2020.- 19 с.
7. Куренков П.В. и другие. Логистический аутсорсинг как составляющая транспортного бизнеса // Вестник транспорта.- 2017.- № 4.- С.19-26.
8. Куренков П.В., Астафьев А.В., Волкова С.А., Зюрина О.А. Применение аутсорсинга в промышленности и на транспорте // Транспорт: наука, техника, управление: Научный информационный сб. / ВИНТИ.- 2017.- № 7.- С.46-49.
9. Kurenkov Peter, Polyayeva Tatyana. Роль внутреннего краудсорсинга в формировании инновационной корпоративной культуры предприятия на примере ОАО «РЖД» // Humanpotentialdevelopment. 19-20 June 2013, University of Žilina, Slovakrepublic (Словакия).- С. 282-289.
10. Экономика России: прошлое, настоящее, будущее: коллективная монография / под общей редакцией Н.А. Адамова. - М.: Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2014.- 248 с.

Сведения об авторах

Белозёров Владимир Леонидович, д.э.н., профессор кафедры «Экономика транспорта» Петербургского государственного университета путей сообщения им. Императора Александра I.

Куренков Петр Владимирович, д.э.н., профессор, Российский университет транспорта (РУТ-МИИТ), 127055, Россия, г. Москва, ул. Образцова д. 9, стр. 9
Телефон: 8 (925)-259-33-30
E-mail: petrkurenkov@mail.ru.

Астафьев Алексей Владимирович, старший преподаватель, кафедра «Управление транспортным бизнесом и интеллектуальные системы», Российский Университет Транспорта (РУТ-МИИТ), 127055, Россия, г. Москва, ул. Образцова д. 9, стр. 9
E-mail: aleks-astaf@yandex.ru.

Зюрина Оксана Александровна, старший преподаватель, кафедра «Экономика и логистика на транспорте». СамГУПС, Самара.