

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
“Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I”

Кафедра «Логистика и коммерческая работа»

Структура лекционного курса
по дисциплине:

11.11.15

«АУТСОРСИНГ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ»

проф. Шабарова Э.В.
ella-sh@yandex.ru

Санкт-Петербург

Структура лекционного курса

ВВЕДЕНИЕ

В.1. Актуальность и терминология

В.1.1. Актуальность аутсорсинга на железнодорожном транспорте

В.2. Транспортный бизнес в логистическом ключе

В.3. Роль и место логистики в экономике (макро-и микроуровень)

1. ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА

1.1. Классификация

1.2. Оценка актуальности аутсорсинга

1.3. Риски при аутсорсинге

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ АУТСОРСИНГА

2.1. Структурная схема аутсорсинга

2.2. Краткая характеристика видов аутсорсинга

2.3. Оценка необходимости аутсорсинга

2.4. Преимущества и недостатки аутсорсинга

2.5. Правила использования аутсорсинга

2.6. Основные этапы выполнения проекта аутсорсинга

3. АУТСОРСИНГ и ЛОГИСТИКА

3.1. Теоретические основы прикладной логистики (4 блока)

3.2. Терминологическое понятие «логистика»

3.3. Суть и эффективность аутсорсинга в логистике

3.4. Целесообразность аутсорсинга в логистике

4. АУТСОРСИНГ на ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГАХ

4.1. Общая информация

4.2. Методика расчета экономического эффекта от внедрения аутсорсинга в ОАО «РЖД»

В.1. ВВЕДЕНИЕ. Актуальность и понятие (терминология)

Рыночная конъюнктура, жесткая конкуренция, инновационные технологии стимулируют новые бизнес-действия участников, но с большими затратами ресурсов на производство продукции.

Повысить эффективность компании, снизить издержки и улучшить качество, увеличить прибыль возможно за счет сосредоточения усилий на основной деятельности, расширения ее и совершенствования и освобождения от непрофильных функций.

Компания неспособна самостоятельно достичь результатов во всех сферах деятельности, иногда это и нецелесообразно. Поэтому привлечение сторонних организаций для предприятий и передача им части функций стало эффективным решением.

Аутсорсинг ([англ. outsourcing: outer- source-using](#)): использование внешнего источника / ресурса.

Аутсорсинг - «феномен XXвека» (с конца 80-х), «величайшее открытие бизнеса последних лет».

Аутсорсинг- передача (на основе [договора](#)) сторонней компании (профессионалу в конкретной области) части своих производственных [функций](#), определённых [бизнес-операций](#) или целиком [бизнеса-процесса](#). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от других форм оказания услуг и обслуживания

Аутсорсинг-проект включает 2 стороны: клиента(заказчика) и исполнителя (аутсорсера). Принцип «разделения труда». Передача (аутсорсинг) функций позволяет:

- перераспределить и сконцентрировать ресурсы на основном виде деятельности;
- снизить стоимость продукции или выполняемых услуг;
- сократить штат компании и повысить производительность труда;
- обеспечить надежность и качество Hi-Tech-технологиями и квалифицированными специалистами аутсорсера.

В.1.1. Актуальность на железнодорожном транспорте

АУТСОРСИНГ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ:

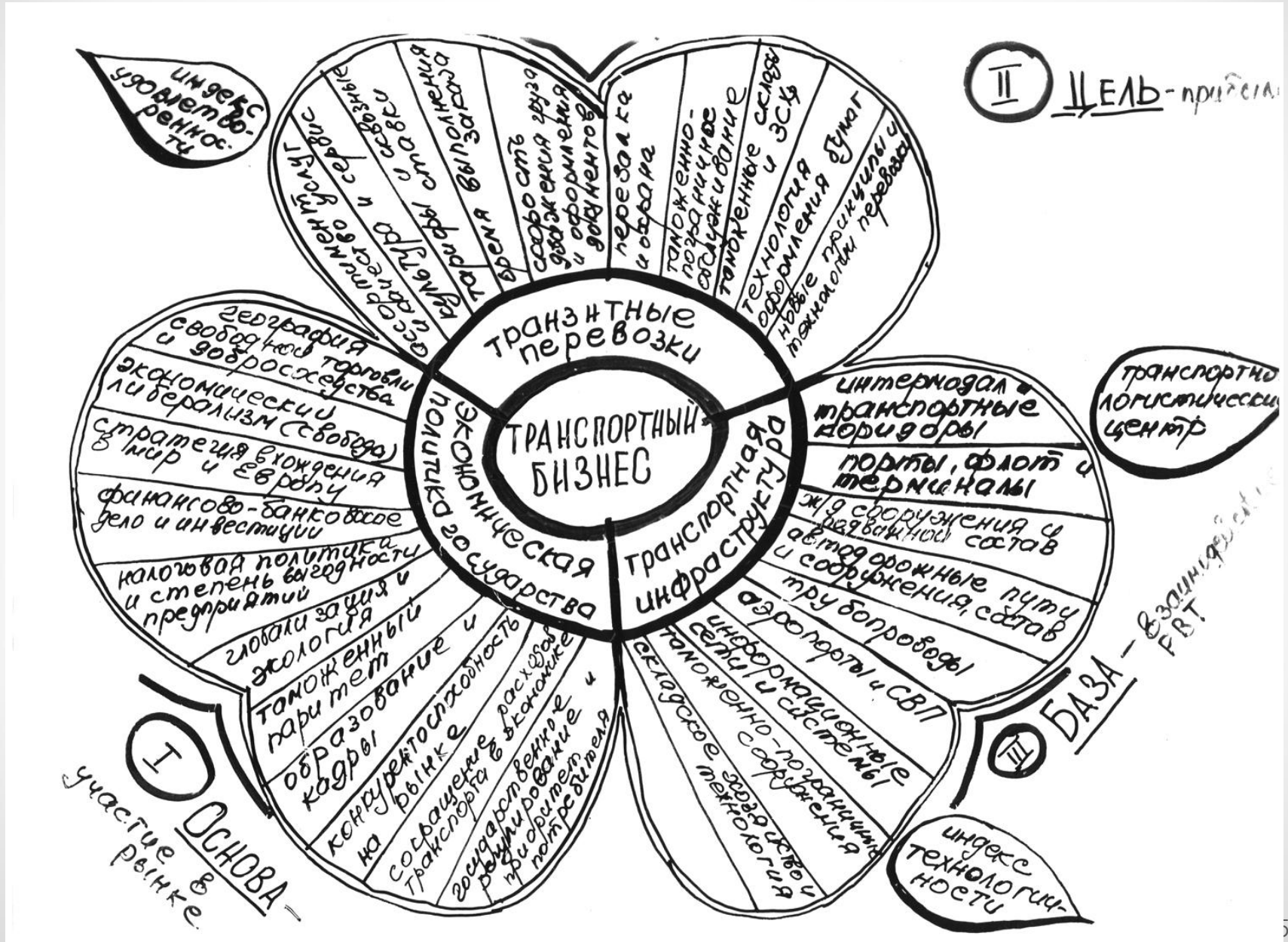
- 1 – удачный и прозрачный способ вывода непрофильных функций и процессов;
- 2 - способ оптимизации работы филиалов за счет:
 - концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных и вспомогательных функций внешним организациям («третьей стороне», аутсорсерам, своим поставщикам (т.е. заказчик ОАО «РЖД» покупает услугу) ;
 - уменьшения персонала непрофильного предприятия.

Конкурентные преимущества обеспечиваются сокращением издержек и получением качественных услуг. В Стратегической программе ОАО «РЖД» закладывались разработка и применение схем аутсорсинга с учетом опыта в Европе.

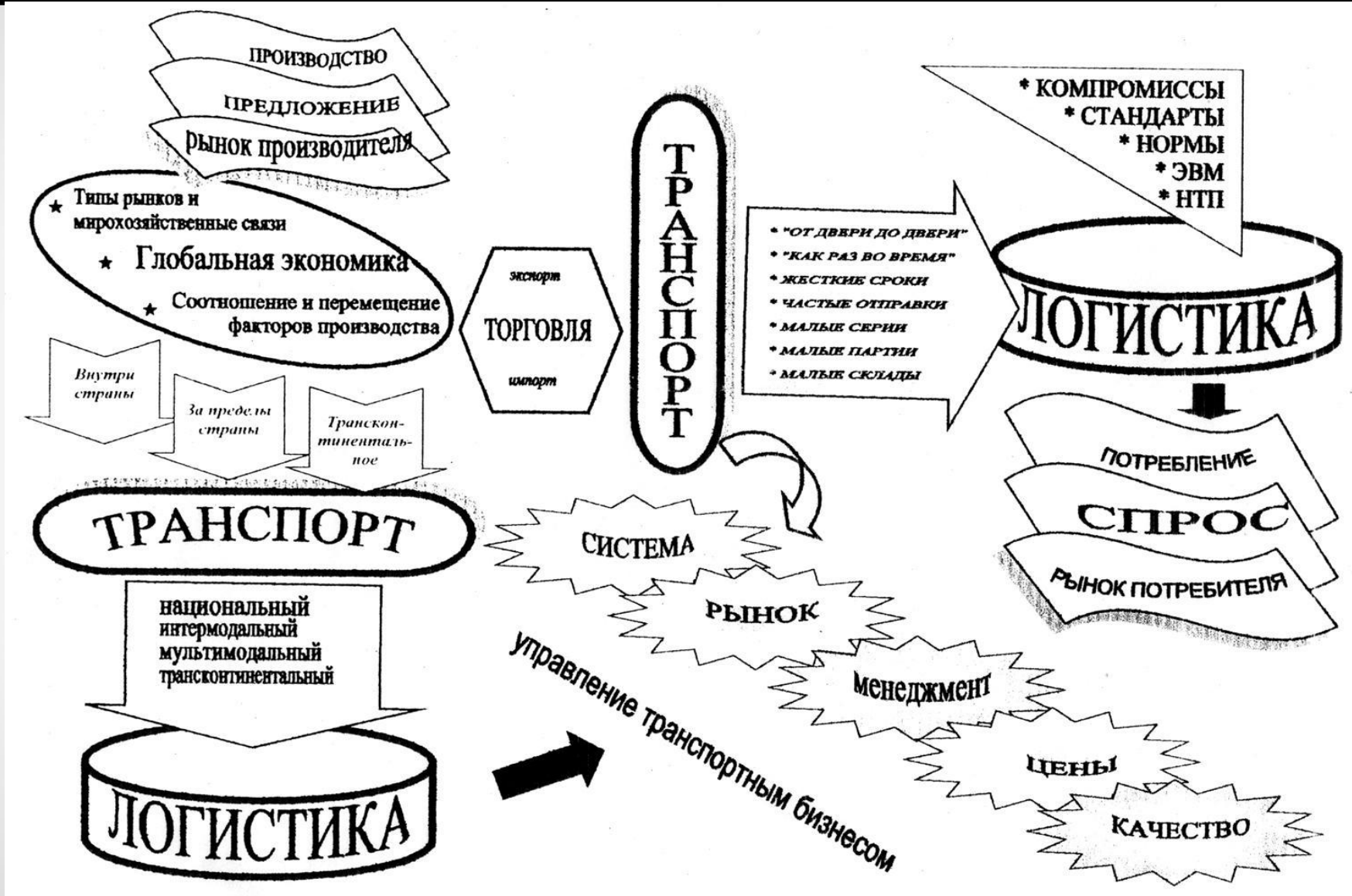
Актуальной темой аутсорсинга сегодня в ОАО «РЖД» является использование в пассажирском комплексе не только в сфере обслуживания вагонов в пути следования (проводники , уборка, постельное белье, питание), но и в организации отдельных видов пассажирских перевозок, например пригородных или скоростных внутригородских на короткие расстояния.

Логистические принципы обслуживания пассажиров специализированными компаниями стимулируют эффективность организации аутсорсинга в транспортном бизнесе железных дорог что доказано опытом Швейцарии, Германии и Австрии.

В.2. Транспортный бизнес в логистическом ключе



В.3. Роль и место транспорта и логистики в экономике (на макро-и микроуровне) или в едином экономическом пространстве



1. ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА

1.1. Классификации

1. Классификация – ПО ИНТЕГРИРОВАННЫМ ИНДИКАТОРАМ (ПРИЗНАКАМ)

1 признак - в зависимости от вида деятельности и объема услуг:

- **операционный (производственный) – передача операций, связанных с производством, разработкой, хранением (*частичный аутсорсинг*) или всего цикла производства (*полный аутсорсинг*) внешней компании (аутсорсеру);**
- **функциональный (аутсорсинг бизнес-процессов) – передача внешним исполнителям *отдельных* функций, необходимых для ведения бизнеса, но не являющихся основными (реклама, хранение и обработка информации, управление персоналом, бухгалтерский учет и т. д.);**
- **ресурсный аутсорсинг – отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу получения их со стороны (аренда зданий, сооружений, производственных мощностей и производственных комплексов (*см. пример передачи построенной железной дороги в Ямало-Ненецком округе*)).**

Пример РЕСУРСНОГО аутсорсинга (п-ов Ямал, РЖД - Газпром)

Схема развития объектов транспорта, путей сообщения, информатики и связи регионального значения



2 признак - по количеству партнеров:

- **простой аутсорсинг**– у компании-заказчика имеются договорные отношения с одним поставщиком услуг (аутсорсером);
- **совместный аутсорсинг**– у компании-заказчика имеются договорные отношения с несколькими аутсорсерами, выполняющими различные по характеру функции.

3 признак - по географическому признаку: локальный и региональный (пример, эксплуатация ЖД на полуострове Ямал с вечной мерзлотой)

4 признак - по отношению к структуре компании-заказчика:

- **внутренний** – создание внутри основной структуры дочерних подразделений с их последующим выделением;
- **внешний** – передача функций и операций внешней организации (уборка вагонов дальнего следование, питание на ЖД)

2. Классификация – по РАЗНОВИДНОСТИ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ:

- ◆ информационных технологий (*ИТО*) ;
- ◆ бизнес-процессов (*ВРО*);
- ◆ в сфере управления знаниями (*КРО*);
- ◆ производства /промышленности (*РО*).

1.2. Оценка актуальности аутсорсинга

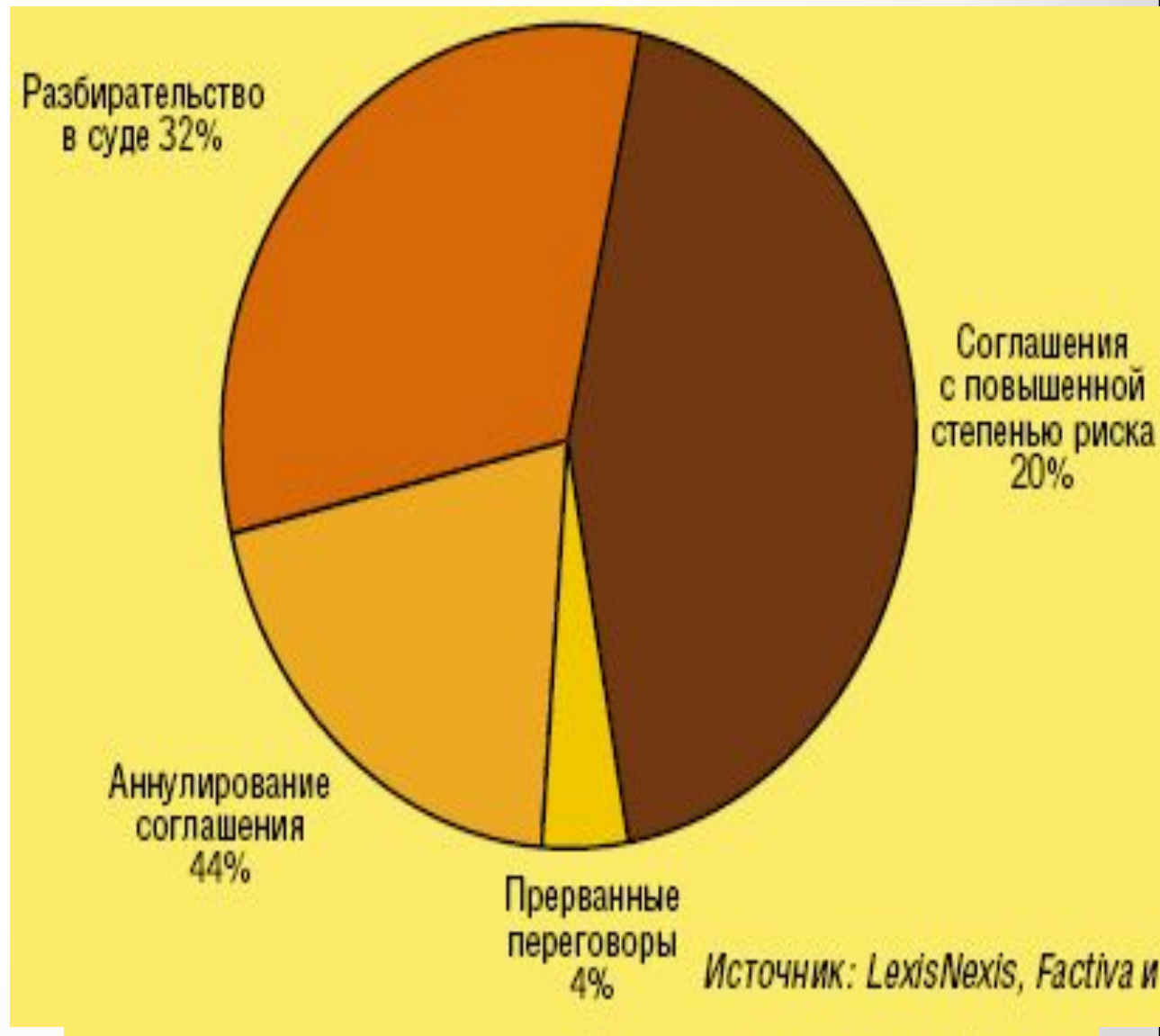
Каждый участник опроса назвал по крайней мере один из пунктов, приведенных ниже, в качестве главного стимула для принятия решения о привлечении аутсорсинга (респонденты не были ограничены одним ответом)

Во многих случаях опыт участников опроса по применению аутсорсинга не соответствовал их ожиданиям



1.3. Риски при аутсорсинге

- фундаментальные риски,
- утрата интеллектуальной собственности,
- утрата инфо и корпоративных знаний,
- угроза целостности организации,
- потеря квалификации сотрудников
- угроза гибкости компании



2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ АУТСОРСИНГА

2.1. Структурная схема видов аутсорсинга (следующая таблица)

Аутсорсинг

Непроизводственный

Управление персоналом

Бухгалтерский, налоговый учет и внутренний аудит

Управленческие услуги

Сервисные услуги

Справочные услуги

НОТ и техника безопасности

Маркетинговая деятельность

Снабженческая деятельность

Транспортные перевозки

Информационных технологий

Разработка программного обеспечения

Хостинг СУБД коммуникационных систем

Хостинг web-серверов

Планирование и системная интеграция

ISP (предоставление интернет-услуг)

ASP (предоставление программного обеспечения)

Хранение данных

Стандартные транзакции (биллинг, карт-процессинг)

Производственный

Вспомогательно-заготовительные процессы

Вспомогательно-производственные процессы

Контроль качества продукции

Сборочные процессы

Пуско-наладочные процессы

Отгрузка и сбыт продукции

Упаковка и складирование готовой продукции

аутсорсинга

2.2.1. Производственный (промышленный) аутсорсинг

(*PO*): передача сторонней организации частично или целиком производства продукции или её компонентов.

2.2.2. Непроизводственный аутсорсинг- перевозки.

2.2.3. IT-аутсорсинг (*ITO*): передача специализированной компании (разработка, внедрение и сопровождение) информационны систем:

- **целиком** на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО),
- **частичных** объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.).

СЛЕДУЮЩИЕ ФУНКЦИИ чаще ВСЕГО ОТДАЮТСЯ АУТСОРСЕРУ:

- обслуживание парка компьютерной техники предприятия;
- обслуживание **КОМПЬЮТЕРНОЙ СЕТИ**;
- плановые и срочные выезды специалиста.

2.2.4. Аутсорсинг бизнес - процессов (BPO): использование - имплементирование внешних ресурсов, знаний (HfV “Friedrich List, Dr-ing”), опыта (S-Bahn-Berlin и Zurich: S-Bahn- Riga, S-Bahn) (показать) или отлаженной инфраструктуры ([аутсорсера](#)) для организации и обеспечения собственных специфических функций и решения своих бизнес-задач. **BPO - аутсорсинг** предполагает передачу **аутсорсеру** стандартизированных текущих процессов компании.

2.2.5. Аутсорсинг в сфере управления знаниями (KPO): управление процессами, требующими глубокого изучения или серьёзной базы аналитических данных, формирования и управления базами знаний, которые могут использоваться для принятия решения.

Основные типы услуг KPO - аутсорсинга:

- инвестиционные исследования (собственный капитал, фиксированный доход и кредит, количественный анализ),
- исследования конъюнктуры и анализ данных (в т.ч. рынка),
- оценка справедливости решения,
- судебный процесс аутсорсинга,
- служба патентных исследований,
- поддержка бизнес-операций, анализ и управление,
- процесс редактирования.

2.2.6. Виды аутсорсинга по степени использования: максимальный или полный (штат, активы, IT- технологии, финансы), частичный или выборочный (большая часть активов), совместный (партнерство), промежуточный (участие 3 стороны), трансформационный (неокончательный переход активов), совместных предприятий (создание новой компании для передачи 3 стороне)

аутсорсинга

Этапы и предпосылки обоснования аутсорсинга:

1. Определение основных целей создания бизнеса
 2. Описание видов и задач предпринимательской деятельности
- Оценка возможности передачи на аутсорсинг вспомогательных операций бизнеса

Оценка необходимости аутсорсинга производится с использованием групп критериев:

- *организационные* (консерватизм, сложности),
- *финансово-экономические*

Пример:

1. Стоимость специалиста по разработке базы данных для адвоката – **60 тыс. руб.**
2. Затраты времени адвоката при самостоятельном формировании базы:
 - 3 недели - на изучение литературы, стоимость которой порядка **600 руб.**,
 - 1,5 месяца - на разработку структуры базы (при ежедневной работе в половину рабочего дня). При средней месячной прибыли адвоката - **120 тыс.руб.** его потери за период создания базы данных и реальной возможности консультировать клиентов по полдня составят **90 тыс.руб.**
3. Стоимость составления базы самим адвокатом - **90,6 тыс.руб.**, в то время как сторонний специалист сделает эту работу для него за 60 тыс.руб.

аутсорсинга

ПРЕИМУЩЕСТВА

1. Избавление компании и руководства от лишней нагрузки (текучка кадров, низкая квалификация и б/листы)
2. Концентрация собственных ресурсов (персонал, оборудование и т. д.) на основных видах деятельности
3. Передача ответственности за выполнение конкретной функции
4. Снижение себестоимости процессов и функций, передаваемых аутсорсеру, и финансовая выгодность услуг
5. Повышение качества выполнения функций и конечной продукции. Качество определяет прибыль и репутацию
6. Перераспределение инвестиционных ресурсов и экономия на аренде помещений для сотрудников, мебели, приобретении ПК, офис-техники
7. Доступ к новейшим технологиям, к ресурсам, которых нет у компании
8. Повышение надежности выполнения функций и на бизнес-процессов.

НЕДОСТАТКИ

1. Малое количество на рынке аутсорсеров и потенциальный диктат монополиста со стороны возможного аутсорсера
2. Отсутствие надёжных поставщиков услуг аутсорсинга в секторах бизнеса
3. Снижение оперативности бизнес-процесса ниже требуемого уровня
4. Сокращение или передача персонала другому предприятию
5. Возможность потери контроля над своими ресурсами и принятия неадекватных управленческих решений
6. Риск расставания с партнером-аутсорсером при срочном расторжении договора
7. Усложнение логистического взаимодействия (по времени, функциям) между внутренними системами предприятия и службами аутсорсинговой фирмы
8. Увеличение доли транзакционных издержек
9. Возможность утечки конфиденциальной информации и попадания ее к конкурентам
10. Отсутствие законодательной базы (нет в ГК РФ) и правовые риски

аутсорсинга

1. Четкое определение функций (**основных и стратегических**), которые не должны передаваться на аутсорсинг для сохранения компанией конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.
2. Обязательное заключение соглашения (**всестороннего**) об уровне обслуживания.
3. Включение как количественных, так и качественных показателей для обеспечения гибкости бизнеса и не допуска самоуспокоенности аутсорсера.
4. Заключение контрактов (**краткосрочных**) с возможностью пересмотра и отмены их.
5. Сохранение независимости при работе с несколькими провайдерами.
6. Соблюдение стандартизированного процесса планирования и принятия решений.
7. Организация эффективного управления аутсорсингом с целью минимизации операционной сложности и максимизации эффекта должна способствовать:
 - составлению реалистичных планов,
 - 1. определению четких критериев выбора аутсорсера,
 - 2. выделению ресурсов и времени на подготовку адекватного соглашения.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АУТСОРСИНГА:

- 1 - разработка проекта аутсорсинга,
- 2 – выбор поставщика услуг (аутсорсера),
- 3 – заключение контракта,
- 4 – выполнение аутсорсинга-проекта,
- 5 – анализ результатов.

2.6. Основные этапы выполнения аутсорсинг - проекта

1 этап – Анализ фактического состояния	1.1. <u>Анализ целей</u> <ul style="list-style-type: none">• Анализ конкуренции• Анализ текущего состояния организации• Выбор стратегического• Выявление проблем и путей решения на базе аутсорсинга
2 этап – «Производить или покупать услуги»	1.2. <u>Структуризация функций (основных и вспомогательных функций) и бизнес-процессов</u> <ul style="list-style-type: none">• Выявление конечных компетенций• анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков• Количественное и качественное обоснование функций и бизнес-процессов• Принятие стратегического решения об аутсорсинге – как альтернативы поиска внутренних резервов• Выбор формы отношений с аутсорсером (внешним и внутренним) с учетом стратегических интересов и возможностей
3 этап – Поиск вариантов аутсорсеров	1.3. <u>Анализ рынка услуг аутсорсинга и сферы компетенции</u> <ul style="list-style-type: none">• Запрос предложений потенциальных аутсорсеров
4 этап – Выбор партнера - аутсорсера	1.4. <u>Выбор критериев оценки</u> <ul style="list-style-type: none">• Оценка предложений аутсорсеров• Запрос информации у потенциальных аутсорсеров• Выбор партнера - аутсорсера
5 этап – Разработка условий контракта	1.5. <u>Создание рабочей группы</u> <ul style="list-style-type: none">• Разработка формы и условий совместной деятельности
6 этап – Выполнение проекта аутсорсинга	1.6. <u>Конкретное взаимодействие с аутсорсером в рамках контракта</u> <ul style="list-style-type: none">• Интеграция в рамках контракта• Координация и контроль совместной деятельности

3. АУТСОРСИНГ И ЛОГИСТИКА

3.2. Термины логистической системы ЛОГИСТИКА

Аспекты: технологический, технический, экономический (методология), оперативно-финансовый

3 определения (дифференцированные группы) – ЭВШ

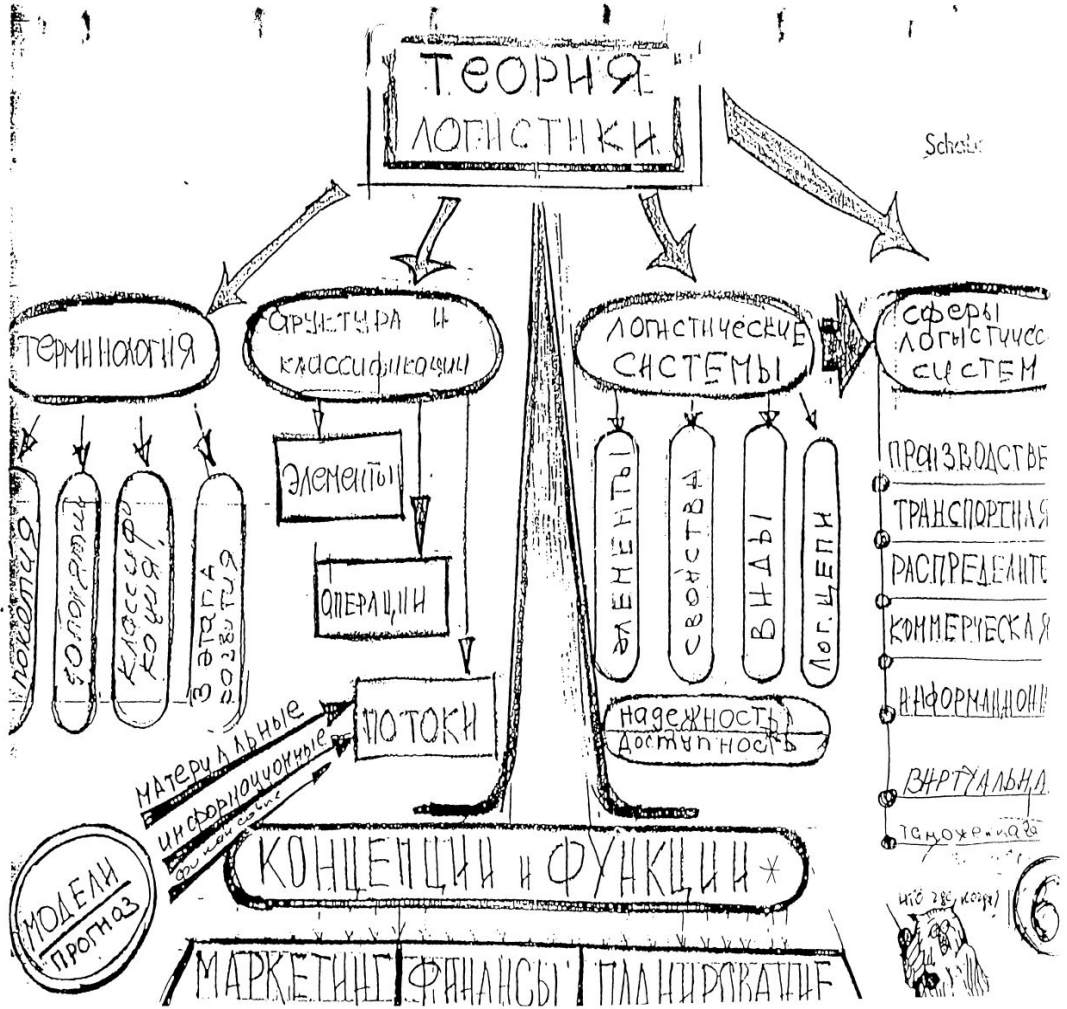
Логистика - наука, предмет которой заключается в организации рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям наука, предмет которой заключается в организации рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг наука, предмет которой заключается в организации рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами и провиантом, создания

инфраструктуры товародвижения.

3.1. Теоретические основы логистики (4 блока)

ПОТОКИ: материальные, информационные, финансовые, сервисные, миграционные

Интермодальные потоки (на базе мирохозяйственных связей) и маршруты, интермодальный транспорт



аспекты



3.3. Суть и эффективность аутсорсинга

Суть аутсорсинга логистических услуг

Аутсорсинг - передача логистических процессов третьей стороне (одной фирме или группе компаний) - **аутсорсеру**.

Суть услуги - уменьшение расходов основной компании при реализации продукции, благодаря привлечению сторонних квалифицированных профессионалов – логистических операторов (**аутсорсеров**).

Классификация логистов-операторов:

1PL — независимая автономная логистика: грузовладелец сам выполняет все операции;

2PL – предоставление традиционных услуг по управлению складами и транспортировкой груза;

3PL – стандартный перечень услуг дополнен операциями: перегрузка, складирование, обработка груза и т.д.;

4PL – интеграция всех фирм, вовлеченных в поток (цепь поставок). Логист-оператор (аутсорсер) -занимается планированием, управлением и контролем логистическими бизнес-процессами заказчика, что позволяет достичь долгосрочных стратегических целей и расширить бизнес клиента;

5PL – менеджмент всех компонентов потока (единой цепи поставок продукции с использованием электронных средств обработки информации.

6PL - (за рубежом) ???

Критерии эффективности аутсорсинга

1. **Уровень ценового предложения**
2. **Скорость исполнения**
3. **Точность составления заказа**

Эффективность каждого конкретного логистического оператора (аутсорсера) нужно рассматривать через призму потребностей предприятия - заказчика и особенностей его бизнес –процессов.

ВЫГОДЫ АУТСОРСИНГА в ЛОГИСТИКЕ

- **снижение рисков реализации** логистических процессов, поскольку они перекладываются на фирму - аутсорсер;
- **уменьшение доли инвестиций** компании, которые переходят на фирму - аутсорсер;
- **фокусирование компании** на своих основных компетенциях (реализация второстепенных функций перекладывается на персонал фирмы-аутсорсера), что способствует совершенствованию и инновации ключевых процессов и получению дополнительного конкурентного преимущества компании.

3.4. Целесообразность логистического аутсорсинга

- **необходимость концентрации** штатных сотрудников компании на качестве выполнения основных функций («**компетентная концентрация**») при условии, что персонал фирмы –аутсорсера возьмет на себя все остальное;
- **понимание руководства** компании о необходимости преобразований, конкретность которых может определить и выполнить фирма, предоставляющая услуги аутсорсинга;
- **появление новых идей** в компании и реализация их требует времени и ресурсов для «переживания» этих изменений, а помощь в их осуществлении может оказать аутсорсинг персонала фирмы (аутсорсера);
- **ощущение дефицита управляемости** в развитии компании при ее отставании от эффективности бизнеса и темпов роста требует навести порядок в организации и менеджменте, что целесообразно с помощью внешнего оператора - аутсорсера;
- **потребность в имплементировании** и получении интересного опыта для вливания в компанию новых идей требует использования аутсорсинг персонала;
- **необходимость оптимизации** (быстрой и качественной) логистической службы компании без потерь на обучение новых сотрудников делает целесообразными услуги аутсорсинга, позволяющие избежать снижения общей производительности предприятия;
- **эффективный способ** перевода второстепенных затрат из постоянных в переменные обеспечивает аутсорсинг в логистике

Вывод:

1. Логистический аутсорсинг необходим компаниям, которые хотят расширяться, развиваться и достигнуть максимальной эффективности путем снижения себестоимости продукции.
2. Внешний логистический оператор (аутсорсер) особенно целесообразен тем отечественным производителям, чья деятельность основана на импорте-экспорте сырья, конечной продукции и услуг. ● 23

3.5. Структура, функции и услуги ТЛЦ

ТЛЦ предлагает более 40 финансово – технологических и контрольных операций, отражающих выполнение функций.

Главная функция ТЛЦ: организация интегрированного взаимоотношения участников транспортно-логистического процесса доставки груза «от двери до двери» :

- а) по традиционной схеме связей - «каждый с каждым»,
- б) по инновационной схеме взаимодействия логиста – интегратора с каждым по принципу «все через одно окно».

P.S. Затраты грузовладельца сокращаются на каждую связь в размере до 20% от конечной стоимости товара. Сокращение транспортных затрат на 1% эквивалентно увеличению объема реализации товаров на 10%.

Логистические функции ТЛЦ классифицируются по признакам:

- **базовые** - отражают звенья логистической цепи (потока)
- **операционные** - отражают конкретные технологические операции во всех звеньях логистической доставки груза.

Функции ТЛЦ, независимо от сферы деятельности и вида операций, выполняются на всех уровнях в 3 направлениях: планирование, контроль и информация.

ТЛЦ расширяет функции и сферы экономической деятельности транспортной инфраструктуры в части:

- проведения единой политики ценообразования,
- назначения единой сквозной тарифной ставки,
- внедрения централизованной электронной системы расчетов за оказанные услуги.

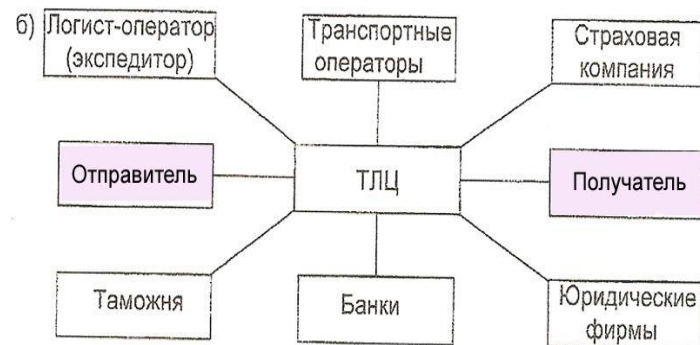
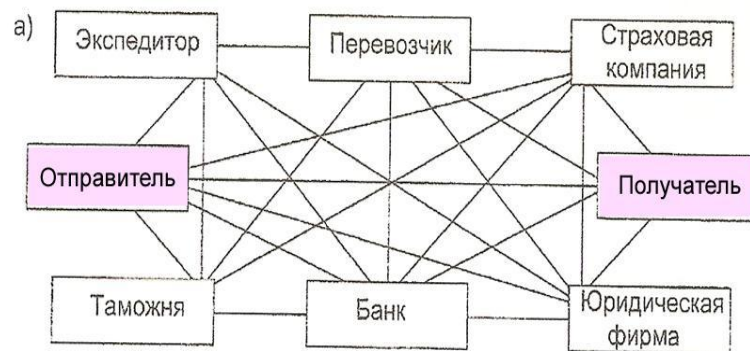


Схема логистического взаимодействия участников процесса перевозки:

- а – по принципу «каждый с каждым»;
- б – по принципу «все через одно окно» (ТЛЦ)

4. АУТСОРСИНГ НА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГАХ

4.1. Общая информация

90 аутсорсинговых компаний на ЖД :Московская, Горькая, Северо-Кавказская, Свердловская, Красноярская, Западно-Сибирская, Восточно-Сибирская и Дальневосточная (70% проводников выведены в аутсорсинг)

- Количество выведенных из штата и переданных на аутсорсинг работников – 20,7 тыс.чел (2005г.), в т.ч. 13,5 тыс. проводников

1. ООО «Даль Экспресс» – обслуживание пассажиров в пути (ОктЖД, МоскЖД, Горьковская ЖД)
2. ООО «Трансконтракт» - уборка вокзалов (ОктЖД и Горьковская ЖД)
3. ООО «Дорожные технологии Сибири» - обслуживание пассажиров в пути (ЗапСибЖД). 3.1. Экономия на:
 - содержание инфраструктуры- на 10,5%,
 - дальние пассажирские – на 7,2%,
 - расходы общие для всех видов работ – 13,9%
 - общехозяйственные расходы – 29,9%3.2. Сравнение эксплуатационных затрат на:
 - депо - снижение на 11,8%,
 - перевозки – снижение на 12,3%
 - общехозяйственные расходы -снижение на 29,9%
 - прочие затраты – снижение на 52%
 - оплата труда – снижение на 23%
 - прочие материальные затраты – рост в 5 раз
 - затраты на материалы –возросли на 28%
 - социальные нужды - возросли на 4%

- Сегодня в ОАО «РЖД» – аутсорсинг по 80 позициям по 9 департаментам: пассажирские перевозки (проводники, экипировка, уборка и мойка, биотуалеты) , коммерческая работа в сфере грузовых перевозок (обслуживание автопогрузчиков Кальмар и Тойота, тарно-штучные грузы, обслуживание вагонных весов, автоматизированной системы коммерческого осмотра вагонов (АСКО 11В)

В ОАО«РЖД» нормативно определены 2 вида аутсорсинга:

- 1 – организация-аутсорсер (индивидуальный) для выполнения незначительного количества услуг
- 2 – организация-аутсорсер (сетевой) для выполнения более 75% передаваемых услуг

Аутсорсинг в ОАО «РЖД» обеспечит:

- Рост производительности труда за счет объема производства и оптимизации контингента,
- Снижение финансовых и юридических рисков

4.2. Методика расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга в ОАО «РЖД»

1. Общие положения

- 1.1. Экономический эффект обеспечивается, если затраты на передачу работ аутсорсеру ниже затрат ОАО«РЖД» по выполнению их собственными силами: $S_{aут} + З < Собщ \times 0,9$, где
S_{аут} - дисконтированная величина затрат на приобретение работ(услуг) по аутсорсингу на срок не менее 5 лет,
Зликв - затраты ОАО«РЖД» на прекращение работ собственными силами с ликвидацией объектов и персонала,
Собщ - дисконтированная величина затрат ОАО«РЖД» на выполнение работ собственными силами, не менее 5 лет,
0,9 – коэффициент оптимизации затрат ОАО«РЖД» при использовании аутсорсинга
- 1.2. Учет изменений объемов, регламентов работ и затрат при передаче на аутсорсинг

2. Требования к расчету затрат ОАО«РЖД» на работы собственными силами

- 2.1. Учет затрат: прямых на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (по фактической себестоимости и объему работ) и накладных всех филиалов и подразделений ОАО «РЖД»
- 2.2. Расчетная себестоимость работ с учетом индексов цен МинЭкономРазвития и объема работ.
- 2.3. Учет следующих групп затрат при расчете прогнозной себестоимости:
первая – тарифная ставка, компенсация за вредность, премии, выплаты с учетом районных коэффициентов, северная надбавка, надбавка за сложность работы, компенсационная надбавка, страховые взносы, социальные льготы;
вторая – оплата отпуска - основного и дополнительного, ненормированного времени, единовременные выплаты;
третья – затраты на материальные ресурсы, медосмотр и амортизацию;
четвертая - затраты на социальные гарантии и прочие затраты в соответствии со спецификой работ по аутсорсингу

3. Требования к расчету прогнозных затрат ОАО «РЖД» на услуги аутсорсинга:

- учет планируемых конкретных работ и затрат по каждому виду,
- использование нормативных калькуляций по прямым и накладным расходам

«РЖД»

В странах мира аутсорсинг давно используется в транспорте и других отраслях.

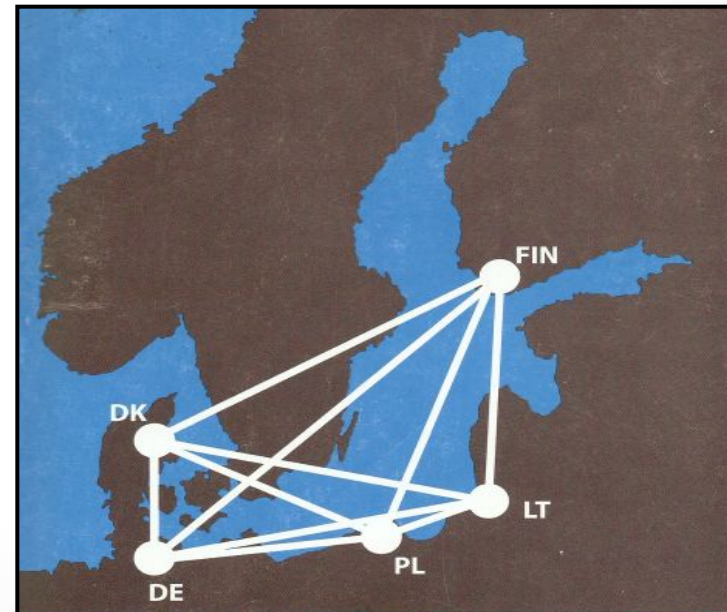
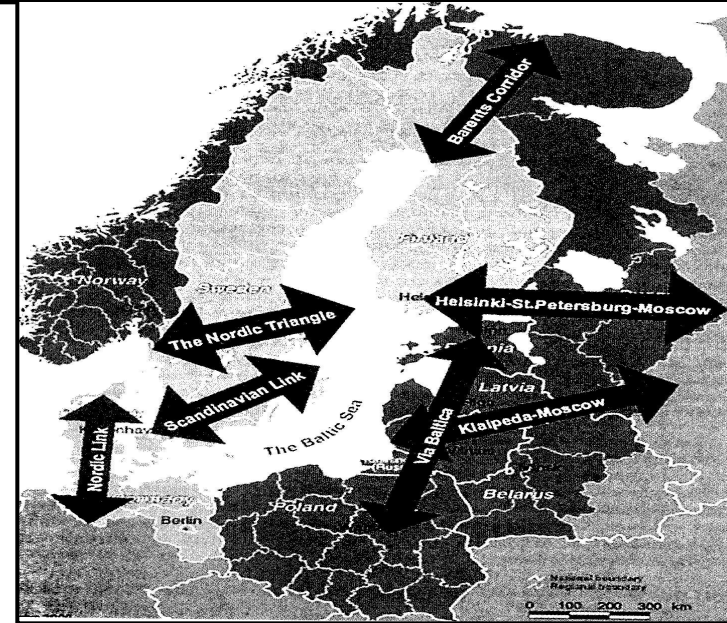
По мнению российских специалистов прямое заимствование положительного опыта Европейских стран и конкретных аутсорсинговых схем нецелесообразно из-за различий в трудовом и налоговом законодательства.). Положительный опыт России тандема ОАО «Газпром» и ОАО «Норильский никель».

Если в международной практике взаимоотношения заказчика услуг и организации - аутсорсера регулируются договором об уровне сервиса, текст которого готовится индивидуально для каждой организации, то в России - нормами ГК РФ (п.1 ст.421).

К первоочередным направлениям аутсорсинга в ОАО «РЖД» нужно отнести:

первое – пригородные и внутригородские перевозки;

второе – создание и функционирование ТЛЦ в системе МТК-Россия

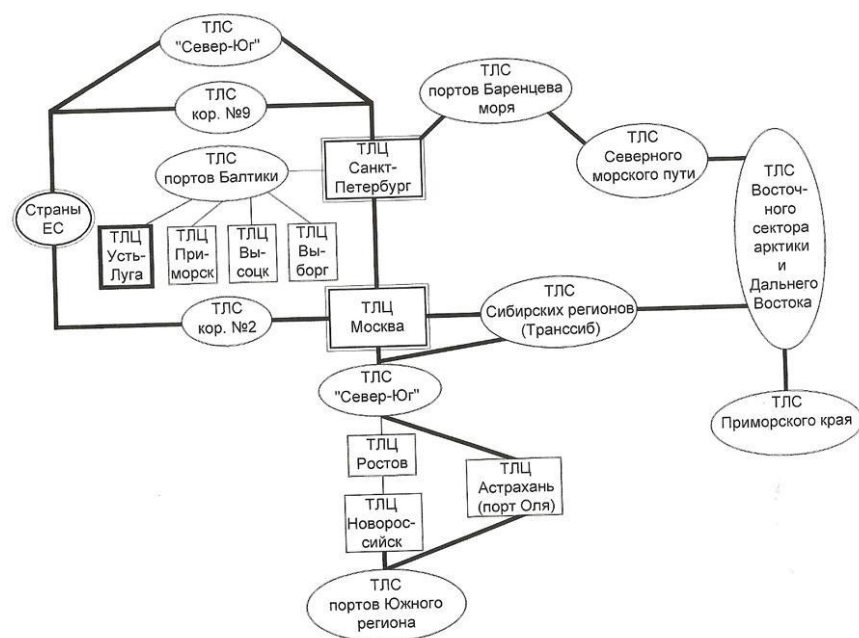


4.3.1. ТЛЦ- аутсорсинг в обслуживании транспортных коридоров (МТК)

Создание системы организации и управления грузовыми потоками транзита, экспорта и импорта в России в виде иерархии ЛТ, ЛТК, ЛЦ и ТЛЦ позволит:

- 1 - увеличить грузопоток в рамках национальных и международных коридоров „Запад–Восток” и „Север– Юг” ,
- 2 - информационно сопровождать интермодальные контейнерные грузы к пограничным терминалам России,
- 3 - повысить привлекательность грузообработки в России и обеспечить приток новых клиентов и финансов,
- 4 – повысить конкурентоспособность российских перевозчиков на основе логистического сервиса,
- 5 - модернизировать магистрально–дорожную сеть на базе дифференцированной схемы движения,
- 6 – снизить затраты на транспортные услуги, повысить рентабельность транспорта и пополнить доход фирмы и госбюджета,
- 7 – уменьшить экологическую нагрузку от грузового транспорта на окружающую среду города, региона и страны.

Целесообразно, начиная с 1-го этапа развития ТЛЦ создать 3 зоны ответственности за обеспечение сохранности грузов и качества обслуживания клиентов (как предложено в СПб), особо ценимое в транспортно – транзитном бизнесе Запада.



5. ПРИГОРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ – ОБЪЕКТ АУТСОРСИНГА

Пригородные перевозки- 2 место по по массовости после внутригородских. Ежедневно- более 3,5 млн. пасс., из них 45% по железной дороге (за 10 лет сокращение объема на 59% из-за повышения тарифов). В 73 субъектах РФ – пригородные перевозки ОАО «РЖД».

41% пригородных пассажиров – поездки на работу и учебу, 29% - на дачу, средняя дальность поездки – 39км, пассажирооборот – 38% от общего объема.

Неравномерность:30% перевозок в 3 квартале (сезонная 1.1-1.4; месячная 1,3 - рост на 60%; суточная 40-50% в утренние часы пик)

Пути решения проблемы:

- диверсификация услуг вокзалов,
- Повышение скорости до 250 км/ час,
- Создание независимых компаний,
- Новый подвижной состав,
- внедрение поездов-дискаунтеров (low-cost)

5.1. Инновационный поезд «Ласточка»

Региональные и пригородные направления

Техническая характеристика поезда

6.