

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

**(СамГУПС)**

Кафедра «Управление эксплуатационной работой, станции и узлы»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**к выполнению лабораторных работ по дисциплине:**  
**«АУТСОРСИНГ НА МАГИСТРАЛЬНОМ ТРАНСПОРТЕ»**  
для студентов очной и заочной форм обучения специальности  
**23.05.04 «Эксплуатация железных дорог»**

Составители: О.В. Москвичев

**САМАРА 2015**

УДК

Методические указания к выполнению лабораторных работ по дисциплине «Аутсорсинг на магистральном транспорте» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог» [Текст] / Составители: О.В. Москвичев. – Самара: СамГУПС, 2015. – с.

Утверждены на заседании кафедры «УЭРСУ» 28.08.2015, протокол № 1

Печатается по решению редакционно-издательского совета университета.

Данные методические указания имеют целью приобретения у студентов 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 очной и заочной форм обучения специальности 23.05.04

Составители: Москвичев Олег Валерьевич

Рецензенты: Заслуженный деятель науки и техники РФ, д.т.н., профессор кафедры «Менеджмент и логистика на транспорте» Копейкин Сергей Владимирович;  
первый заместитель начальника Куйбышевского ТЦФТО Зимихин Андрей Александрович

Редактор:  
Компьютерная верстка:

Подписано в печать                      Формат 60x90 1/16  
Бумага писчая. Печать оперативная. Усл. п.л.  
Тираж                      экз. Заказ №

© Самарский государственный университет путей сообщения, 2015

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

## 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.

Лабораторные работы являются неотъемлемой частью изучения дисциплины, определяемой учебным планом, относятся 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». Состоит из двух частей. Первая часть состоит из заданий для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов, вторая часть посвящена заданиям для контроля самостоятельной работы студентов.

Первая часть включает в себя: вопросы для обсуждения, темы для написания эссе, задания для практических занятий и аудиторной работы студентов, задания для индивидуальных занятий, вопросы и задания для самостоятельной работы студентов, контрольные вопросы, список рекомендуемой литературы. При выполнении практических заданий студентам следует обосновывать свои ответы ссылками на законодательные и нормативные документы. Уровень усвоения студентами полученных знаний проверяется посредством опроса по основным вопросам темы, а также выполнения письменных заданий. Контрольные вопросы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала и материала, изученного студентами самостоятельно по рекомендуемой основной и дополнительной литературе. Ответы на контрольные вопросы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на занятиях в ходе устного опроса. Наиболее сложные вопросы

обсуждаются с преподавателем на текущих консультациях.

Интерактивные аудиторные занятия включают организованное проведение мини-конференций, круглых столов и дебатов по тематике курса, а также решение практических заданий из методических материалов по данному курсу.

Во второй части методической разработки в качестве заданий 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.

## **Часть 1. Лабораторные работы и задания для самостоятельной работы**

### ***Тема 1. Содержание, формы и области применения аутсорсинга (4 часа)***

#### *Занятия 1 и 2*

#### *План лабораторных работ № 1 и 2*

1. Проведение семинаров в интерактивной форме в виде коллоквиума.
2. Совместное обсуждение контрольных вопросов по теме.
3. Устный опрос по теме, включая контроль выполнения заданий, определенных для самостоятельной работы студентов.

#### *Цель проведения лабораторных работ:*

- изучение концептуальных основ организации аутсорсинговой деятельности;
- исследование факторов окружающей среды, влияющих на функционирование и развитие аутсорсинга.

#### *Форма проведения лабораторных работ:*

- подготовка студентами докладов в форме презентаций;
- участие в коллоквиуме по выбранной тематике и высказывание своего мнения;
- подготовка вопросов по представленному докладу.

#### *Примерная тематика докладов:*

1. Понятие аутсорсинга (outsourcing) и его роль в современной экономике.
2. Виды аутсорсинговых услуг, их необходимость и целесообразность.
3. Правовое регулирование договора аутсорсинга.
4. Организационно-правовые формы предприятий, выполняющих аутсорсинговые услуги.
5. Выбор аутсорсера, его ответственность, ценообразование, вид и предмет договора.
6. Перспективы и проблемы аутсорсинга в России.
7. Зарубежный и российский рынок аутсорсинговых услуг.

*Сценарий проведения лабораторных работ:* Преподаватель заранее назначает докладчиков из числа студентов. Они должны подготовить наглядные презентации и выступить с докладом. Выступление ограничено во времени и рассчитано на 7-10 минут. Выступающий должен подготовить не менее двух контрольных вопросов для слушателей. Все остальные студенты должны принимать активное участие в обсуждении доклада, задавать вопросы докладчику и уметь высказывать свое мнение и делать выводы. В процессе обсуждений исследуемых тем преподаватель оценивает каждого студента по степени его участия в семинаре, правильности подготовленных ответов на полученные вопросы, корректности поставленных вопросов. Кроме этого выбирается лучший доклад или презентация среди продемонстрированных, а также лучший и самый интересный (актуальный) вопрос среди слушателей.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Дать определение двум понятиям: «аутсорсинг» (“outsourcing”) и «инсорсинг» (“insourcing”). В чем состоит их отличие?

2. Каковы цель, задачи и основные направления аутсорсинга и инсорсинга?
3. Насколько важна роль аутсорсинга в современной экономике России?
4. Какие виды аутсорсинговых услуг Вы знаете?
5. В чем состоят преимущества аутсорсинга и его недостатки?
6. Что такое «аутстаффинг»?
7. Каким законодательным документом закреплено правовое регулирование аутсорсинговых услуг?
8. Какие обязательные условия должен содержать в себе договор на оказание аутсорсинговых услуг?
9. Какие организационно-правовые формы предприятий, выполняющих аутсорсинговые услуги, часто встречаются на практике?
10. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании. Согласны ли Вы с таким мнением?
11. Имеются ли какие-либо риски при аутсорсинге для компании клиента?
12. Каким образом происходит выбор аутсорсера?
13. В чем Вы видите проблемы аутсорсинга и каковы его перспективы?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Проанализируйте нормативно-законодательную базу Российской Федерации в области аутсорсинговых услуг.
2. Проведите аналогию между понятием финансового аутсорсинга в Российской Федерации и в международной практике.
3. Определите факторы, оказывающие влияние на выбор аутсорсера.
4. Укажите задачи, решаемые руководством организации при принятии решения перехода на кадровый аутсорсинг.
5. Назовите основные этапы эволюции аутсорсинга.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Версия Проф. – Гл.37-39.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Версия Проф. – Гл.10.
3. Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. Пер.с англ. – М.: Вершина, 2006. – Гл.1-3.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии ме-неджмента : учеб.пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
5. Казанцева, Л.С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Казанцева. – ДВГУПС. – Хабаровск, 2011. – 182 с.
6. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : моно-графия / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.
7. Лапидус, Б.М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог / Б.М. Лапидус // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 40–43.

## **Тема 2. Анализ применения аутсорсинга (4 часа)**

### *Занятия 3 и 4*

#### *План лабораторных работ № 3 и 4*

1. Проведение семинаров в интерактивной форме в виде коллоквиума.
2. Совместное обсуждение контрольных вопросов по теме.
3. Устный опрос по теме, включая контроль выполнения заданий, определенных для самостоятельной работы студентов.

#### *Цель проведения лабораторных работ:*

- изучение концептуальных основ организации аутсорсинговой деятельности;
- анализ преимуществ и рисков использования аутсорсинга.

#### *Форма проведения лабораторных работ:*

- подготовка студентами докладов в форме презентаций;
- участие в коллоквиуме по выбранной тематике и высказывание своего мнения;
- подготовка вопросов по представленному докладу.

#### *Примерная тематика докладов:*

1. Наиболее типичные причины, сдерживающие развитие аутсорсинга.
2. Мотивы использования аутсорсинга.
3. Политические и социальные факторы, оказывающие влияние на использование аутсорсинга.
4. Понятия «договор аутсорсинга».
5. Особенности финансового учета в аутсорсинговой фирме.
6. Особенности налогового учета в аутсорсинговой фирме.

*Сценарий проведения лабораторных работ:* Преподаватель заранее назначает докладчиков из числа студентов. Они должны подготовить наглядные презентации и выступить с докладом. Выступление ограничено во времени и рассчитано на 7-10 минут. Выступающий должен подготовить не менее двух контрольных вопросов для слушателей. Все остальные студенты должны принимать активное участие в обсуждении доклада, задавать вопросы докладчику и уметь высказывать свое мнение и делать выводы. В процессе обсуждений исследуемых тем преподаватель оценивает каждого студента по степени его участия в семинаре, правильности подготовленных ответов на полученные вопросы, корректности поставленных вопросов. Кроме этого выбирается лучший доклад или презентация среди продемонстрированных, а также лучший и самый интересный (актуальный) вопрос среди слушателей.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Документооборот аутсорсинговых услуг. Каким Вы его видите?
2. Каковы особенности налогового учета в аутсорсинговой фирме?
3. Что включают в себя доходы и расходы аутсорсинговой фирмы?
4. Каковы особенности финансового учета имущества и обязательств аутсорсинговой фирмы?
5. Правомерно ли включение затрат на аутсорсинговые услуги в расходы для налога на прибыль?
6. Насколько оправданны экономически расходы на аутсорсинг у фирмы?



заказчика?

7. Каковы наиболее типичные причины отказа от аутсорсинга?

8. Перечислите возможные риски при использовании аутсорсинга.

9. Дайте определение понятия «договор аутсорсинга».

10. Каковы основные признаки, характеризующие договор аутсорсинга?

11. Перечислите особенности, которые должен включать в себя договор аутсорсинга.

12. Назовите мотивы использования аутсорсинга.

13. Перечислите преимущества использования аутсорсинга.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите налоговое законодательство в области применения аутсорсинга. Каким образом на уплату налогов влияет выбор вида услуг аутсорсинга в организации и собственного сам переход на аутсорсинг?

2. Обоснуйте экономическую оправданность расходов на аутсорсинг у фирмы заказчика.

3. Многие компании беспокоятся, что результатом аутсорсинга станет потеря контроля над бизнесом, что приведет к появлению дополнительных рисков. Согласны ли Вы с этим мнением?

4. Принцип аутсорсинга: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Согласны ли Вы с этим высказыванием? Обоснуйте ответ и приведите примеры аутсорсинга.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Версия Проф. – Гл.25.

2. Об аудиторской деятельности [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 07.08.2001 г. № 119-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Версия Проф.

3. Бенке Р., Холт Р. Полный цикл финансового учета. Пер. с англ. / Под ред. Паля В.Ф.- М.: АО Викторн, 1993. – Гл.2.

4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии ме-неджмента : учеб.пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

### **Тема 3. Особенности организации аутсорсинга на железнодорожном транспорте (4 часа)**

#### *Занятия 5 и 6*

#### *План лабораторных работ № 5 и 6*

1. Проведение семинаров в интерактивной форме в виде коллоквиума.
2. Совместное обсуждение контрольных вопросов по теме.
3. Устный опрос по теме, включая контроль выполнения заданий, определенных для самостоятельной работы студентов.

#### *Цель проведения лабораторных работ:*

- изучение концептуальных основ организации аутсорсинговой деятельности на железнодорожном транспорте;
- изучение направления развития и формы применения аутсорсинга;
- изучение документов ОАО «РЖД», регламентирующих порядок перевода процессов и функций на аутсорсинг.

#### *Форма проведения лабораторных работ:*

- подготовка студентами докладов в форме презентаций;
- участие в коллоквиуме по выбранной тематике и высказывание своего мнения;
- подготовка вопросов по представленному докладу.

#### *Примерная тематика докладов:*

1. Аутсорсинг в холдинговой структуре ОАО «РЖД».
2. Проникновение аутсорсинга в производственную деятельность предприятий железнодорожного транспорта.
3. Особенности организации аутсорсинга на железнодорожном транспорте РФ.
4. Зарубежный опыт организации аутсорсинга на железнодорожном транспорте.
5. Монополизация рынка в сфере железнодорожного транспорта крупными аутсорсинговыми компаниями.
6. Анализ документов ОАО «РЖД», регламентирующих порядок перевода процессов и функций на аутсорсинг.

*Сценарий проведения лабораторных работ:* Преподаватель заранее назначает докладчиков из числа студентов. Они должны подготовить наглядные презентации и выступить с докладом. Выступление ограничено во времени и рассчитано на 7-10 минут. Выступающий должен подготовить не менее двух контрольных вопросов для слушателей. Все остальные студенты должны принимать активное участие в обсуждении доклада, задавать вопросы докладчику и уметь высказывать свое мнение и делать выводы. В процессе обсуждений исследуемых тем преподаватель оценивает каждого студента по степени его участия в семинаре, правильности подготовленных ответов на полученные вопросы, корректности поставленных вопросов. Кроме этого выбирается лучший доклад или презентация среди продемонстрированных, а также лучший и самый интересный (актуальный) вопрос среди слушателей.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Какова основная цель структурной реформы на железнодорожном транспорте?
2. Перечислите документы ОАО «РЖД», регламентирующие порядок перевода

процессов и функций на аутсорсинг.

3. Назовите основные виды работ, возможные для передачи на аут-сорсинг.
4. Каковы основные цели и условия применения аутсорсинга?
5. Какие условия должны соблюдаться при выборе аутсорсера?
6. По каким направлениям осуществляется применение аутсорсинга в ОАО «РЖД»?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите практику в области аутсорсинга на железнодорожном транспорте и найдите слабые места аутсорсинга (Приведите практические примеры).
2. Назовите основные причины, по которым некоторые организации не могут воспользоваться на практике аутсорсинговыми услугами.
3. Приведите несколько случаев из практики в области аутсорсинга на магистральном транспорте.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Казанцева, Л.С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Казанцева. – ДВГУПС. – Хабаровск, 2011. – 182 с.
3. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : моно-графия / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.
4. Лapidус, Б.М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог / Б.М. Лapidус // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 40–43.
5. Желнова, О.В. Система менеджмента качества аутсорсинга в сфере железнодорожных перевозок / О.В. Желнова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 11. – С. 33–38.
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»».

## ***Тема 4. Способы организации контроля аутсорсинговой деятельности на железнодорожном транспорте (4 часа)***

*Занятия 7 и 8*

*План лабораторных работ № 7 и 8*

1. Проведение семинаров в интерактивной форме в виде коллоквиума.
2. Совместное обсуждение контрольных вопросов по теме.
3. Устный опрос по теме, включая контроль выполнения заданий, определенных для самостоятельной работы студентов.

*Цель проведения лабораторных работ:*

- изучение способов организации контроля аутсорсинговой деятельности на железнодорожном транспорте;
- анализ перспектив развития аутсорсинга в ОАО «РЖД».

*Форма проведения лабораторных работ:*

- подготовка студентами докладов в форме презентаций;
- участие в коллоквиуме по выбранной тематике и высказывание своего мнения;
- подготовка вопросов по представленному докладу.

*Примерная тематика докладов:*

1. Разработка, внедрение и сертификация СМК компании-аутсорсера.
2. Проблемы применения аутсорсинга в ОАО «РЖД» и пути их решения.
3. Логистический аутсорсинг в транспортном бизнесе.
4. Софтверный аутсорсинг.
5. Лизинг персонала.
6. Аустаффинг как особая форма лизинга персонала.

*Сценарий проведения лабораторных работ:* Преподаватель заранее назначает докладчиков из числа студентов. Они должны подготовить наглядные презентации и выступить с докладом. Выступление ограничено во времени и рассчитано на 7-10 минут. Выступающий должен подготовить не менее двух контрольных вопросов для слушателей. Все остальные студенты должны принимать активное участие в обсуждении доклада, задавать вопросы докладчику и уметь высказывать свое мнение и делать выводы. В процессе обсуждений исследуемых тем преподаватель оценивает каждого студента по степени его участия в семинаре, правильности подготовленных ответов на полученные вопросы, корректности поставленных вопросов. Кроме этого выбирается лучший доклад или презентация среди продемонстрированных, а также лучший и самый интересный (актуальный) вопрос среди слушателей.

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите наиболее значимые конкурентные сегменты рынка перевозок.
2. Перечислите критерии вывода потенциальных конкурентных производств на аутсорсинг.
3. Приведите алгоритм оценки возможности вывода из ОАО «РЖД» конкурентных производств на аутсорсинг.
4. Дайте определение понятия «риск».
5. Каковы основные этапы принятия решения о передаче части функций

компании-аутсорсеру?

6. Дайте определение понятия «система менеджмента качества».

7. Назовите принципы, лежащие в основе построения СМК на предприятии.

8. Каковы основные параметры качества в сфере железнодорожных перевозок, по которым заказчик может оценить соответствие работы аутсорсера, поставленным перед ним задачам?

9. Перечислите мероприятия по разработке, внедрению и сертификации СМК у компании-аутсорсера.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите практику и приведите примеры в области логистического аутсорсинга на транспорте, дайте развернутую классификацию провайдеров логистических услуг:

- 1PL (*FirstPartyLogistics*) — автономная логистика, все операции выполняет сам грузовладелец;

- 2PL (*SecondPartyLogistics*) — оказание традиционных услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями;

- 3PL (*ThirdPartyLogistics*) — расширение стандартного перечня услуг нестандартными (складирование, перегрузка, обработка грузов, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков;

- 4PL (*FourthPartyLogistics*) — интеграция всех компаний, вовлеченных в цепь поставок;

- 5PL (*FifthPartyLogistics*) — управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов, с помощью электронных средств информации.

2. Как добиться согласия заинтересованных лиц по вопросам аутсорсинга? В чем состоит стратегия взаимодействия и общения внешних провайдеров с сотрудниками организации?

3. Приведите примеры организации контроля аутсорсинговой деятельности на железнодорожном транспорте РФ и зарубежом.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб.пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. Казанцева, Л.С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Казанцева. – ДВГУПС. – Хабаровск, 2011. – 182 с.

3. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : моно-графия / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

4. Лapidус, Б.М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог / Б.М. Лapidус // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 40–43.

5. Желнова, О.В. Система менеджмента качества аутсорсинга в сфере железнодорожных перевозок / О.В. Желнова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 11. – С. 33–38.

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»».

## **Тема 5. Расчет экономической эффективности использования аутсорсинга ОАО «РЖД» (2 часа)**

### *План лабораторной работы № 9*

1. Совместное обсуждение и разбор конкретного примера расчета экономической эффективности использования аутсорсинга в ОАО «РЖД».

2. Разработка проекта с подробным описанием, расчетом экономической эффективности и заключением о возможности передачи того или иного вида деятельности на аутсорсинг (выполняется согласно выданному преподавателем заданию).

### *Цель проведения лабораторной работы:*

- научиться принимать решения о целесообразности использования аутсорсинга;
- изучить методику расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга.

### *Теоретический материал:*

В практической работе студент должен рассчитать эффективность применения аутсорсинга на предприятии магистрального 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».

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».

### *I. Общие положения*

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

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} + Z_{\text{ликв ОАО "РЖД"}} < S^{\text{общ}} \times 0,9, \quad (1)$$

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. Зликовотражаются в расчете обособленно, с распределением по годам их возникновения;

$S^{общ}$  - 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 ( $Z(I_{гр})$ ) определяется следующим образом:

$$Z(I_{гр}) = T + D(вред) + П(p) + K(p) + H(сев) + H(сл.усл.) + K(н.д) + C + Z(зkd), \quad (2)$$

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

$D(вред)$  - 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:

$$Z(IIгр) = O + O(дон) + O(нрд) + E(нр), \quad (3)$$

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:

$$Z(IIIгр) = Z(лгк), \quad (4)$$

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:

$$Z(IVгр) = Z(мр) + Z(мед) + Z(о), \quad (5)$$

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;

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

5) прочие затраты в соответствии со спецификой передаваемых на аутсорсинг



видов работ (операций).

### *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:

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times V_i}{(1+d)^n}, \quad (6)$$

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).

#### *Решение типовой задачи*

Рассмотреть возможность выведения услуг по оформлению комплекта перевозочных документов из структуры подразделения железнодорожного транспорта на основании методики обоснования выведения процессов на аутсорсинг, рекомендуемой в ОАО «РЖД».

Необходимо выполнить оценку собственных возможностей структурного подразделения - филиала ОАО «РЖД».

Состояние материально-технических и производственных ресурсов позволяет выполнять работы собственными силами, наличие оборудования и программного обеспечения достаточно для качественного и своевременного оформления перевозочных документов. Контингент сотрудников и количество оформляемых документов приведено в таблице 1.

Таблица 1 - Численность персонала при выполнении работ собственными силами ОАО «РЖД»

Наименование станции	Численность товарных кассиров, чел	Количество оформляемых документов
Самара	16	397
Средневожская	4	53
Безымянка	5	72

Для оценки экономической эффективности вывода данного вида работ в аутсорсинг необходимо сравнить затраты структурного подразделения железнодорожного транспорта на выполнение работ собственными силами с затратами при переходе на аутсорсинг, т. е.:

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}} < S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{общ}}$$

где,  $S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{общ}}$  - затраты ОАО «РЖД» на выполнение работ (услуг) ОАО «РЖД» собственными силами, руб.;

$S_{\text{ОАО "РЖД"}}^{\text{аут}}$  - затраты ОАО «РЖД» на выполнение работ (услуг) ОАО «РЖД» аутсорсером, руб.

Данное условие можно записать в следующем виде:

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

Суммарные затраты филиала ОАО «РЖД» при выполнении вспомогательной функции собственными силами определяются по формуле

$$S^{\text{общ}} = Z_{\text{Iгр}} + Z_{\text{IIгр}} + Z_{\text{IIIгр}} + Z_{\text{IVгр}}$$

где,  $Z_{\text{Iгр}}$  – группа основных затрат, руб.;

$Z_{\text{IIгр}}$ ,  $Z_{\text{IIIгр}}$ ,  $Z_{\text{IVгр}}$  – группы дополнительных затрат, руб.

Группа основных затрат или 1-я группа расходов определяется по формуле:

$$Z_{\text{Iгр}} = T + D_{\text{вред}} + P_{\text{р}} + K_{\text{р}} + H_{\text{сев}} + H_{\text{сл.усл}} + K_{\text{нд}} + C$$

где,  $T$  - месячная тарифная ставка, руб.;  $D_{\text{вред}}$  - доплата за вредность (12 % от тарифной ставки), руб.;  $P_{\text{р}}$  - премия (30 % от тарифной ставки);  $K_{\text{р}}$  - районный коэффициент (30 % от тарифной ставки), руб.;  $H_{\text{сев}}$  - северная надбавка (20 % от тарифной ставки), руб.;  $H_{\text{сл.усл}}$  – надбавка за особо сложные условия труда (30 % от тарифной ставки), руб.;  $K_{\text{нд}}$  - 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 (30 % от фонда заработной платы), руб.;  $C$  - страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального

страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования (6 % от фонда заработной платы), руб., таким образом,

$$K_{нд} = 0,3(T + D_{вред} + П_р + K_р + H_{сев} + H_{сл.усл})$$
$$C = 0,06(T + D_{вред} + П_р + K_р + H_{сев} + H_{сл.усл})$$

Месячная тарифная ставка рассчитывается по формуле:

$$T = Z_T \cdot K_{тар}$$

где,  $Z_T$  - минимальная заработная плата в отрасли соответствующая тарифной ставке первого разряда, руб.;

$K_{тар}$  - тарифный коэффициент в соответствии с отраслевой единой тарифной сеткой по оплате труда ( $K_{тар} = 2,1$  - для товарных кассиров).

2-я группа расходов определяется по формуле:

$$Z_{IIгр} = O + O_{доп} + O_{нрд}$$

где,  $O$  - ежегодный отпуск, руб.;  $O_{доп}$  - ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (климатические, вредные условия, 10 % от расходов на ежегодный отпуск), руб.;  $O_{нрд}$  - затраты на отпуск за ненормированный рабочий день (15 % от расходов на ежегодный отпуск), руб.

Ежегодный отпуск рассчитывается по формуле:

$$O = \frac{Z_{IIгр}}{29,4} \cdot 28$$

где, 29,4 – число календарных дней, приходящихся на расчетный период;

28 – ежегодный основной оплачиваемый отпуск, предоставляемый работникам.

3-я группа расходов определяется по формуле

$$Z_{IIIгр} = Z_{лгк}$$

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, руб.

4-я группа расходов определяется по формуле

$$Z_{IVгр} = Z_o + Z_{мр} + Z_{мед}$$

где,  $Z_o$  - затраты на амортизацию и капитальный ремонт оборудования (в случае, если при передаче на аутсорсинг определенного вида работ (операций) ОАО «РЖД» прекращает нести соответствующие расходы), руб.;

$Z_{\text{мр}}$  - затраты на материальные ресурсы, обеспечивающие выполнение определенного вида работ (услуг), передаваемых на аутсорсинг, руб.;

$Z_{\text{мед}}$  – затраты на медицинский осмотр и медицинское освидетельствование, руб.

Затраты ОАО «РЖД», связанные с увольнением и приемом работников, выполняющих функции, передаваемые на аутсорсинг (группа расходов R), определяются по формуле:

$$R = V_{\text{увл}} + Z_{\text{пп}}$$

где,  $V_{\text{увл}}$  - выплаты при увольнении персонала, руб.;

$Z_{\text{пп}}$  – затраты на оплату услуг по подбору персонала, руб.

В затратах филиалов ОАО «РЖД» необходимо учитывать только затраты, реально высвобождаемые при передаче работ (услуг) на аутсорсинг.

Пересчет экономической эффективности применения аутсорсинга производится при внесении изменений в условия договора с аутсорсером.

Ежемесячные затраты ОАО «РЖД» при оформлении комплекта перевозочных документов силами работников ЛАФТО станций Куйбышевской железной дороги представлены в таблице 2.

Ежемесячные затраты на оформление транспортной накладной на станции Самара, руб.

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}} = (43661,4 + 51977,5/12 + 1587 + 906) \cdot 16 \cdot 1,13 = 912784,$$

где 13 % - налог на доходы физических лиц.

Ежемесячные затраты на оформление транспортной накладной на станции Средневожская, руб.

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}} = (43661,4 + 51977,5/12 + 1587 + 906) \cdot 4 \cdot 1,13 = 228196.$$

Ежемесячные затраты на оформление транспортной накладной на станции Безымянка, руб.

$$S_{\text{ОАО "РЖД"}} = (43661,4 + 51977,5 /12 + 1587 + 906) \cdot 5 \cdot 1,13 = 285246.$$

Ежемесячные затраты на оформление транспортной накладной собственными силами на станциях Куйбышевской железной дороги, руб.

$$S_{\text{ОАО РЖД}} = 912784 + 228196 + 285246 = 1426226$$

При существующей технологии работы изменять размер и количество затрат собственными силами станции не представляется возможным. Следовательно, нужно искать внешние источники для сокращения этих расходов.

Риск при выведении процесса оформления перевозочных документов из функционала станции сводится к тому, что перевозочные документы будут оформляться ненадлежащим образом.

Таблица 2 - Ежемесячные затраты на оформление транспортной накладной собственными силами на станциях Куйбышевской железной дороги - филиала ОАО «РЖД»

Наименование расходов	Расходы в месяц, руб.
1-я группа	
T	$6317 \cdot 2,1 = 13266$
D <sub>вред</sub>	$13266 \cdot 0,12 = 1592$
P <sub>p</sub>	$13266 \cdot 0,3 = 3980$
K <sub>p</sub>	$13266 \cdot 0,3 = 3980$
H <sub>сев</sub>	$13266 \cdot 0,2 = 2653$
H <sub>сл.усл</sub>	$13266 \cdot 0,5 = 6633$
K(н.д)	$32104 \cdot 0,3 = 9631,2$
C	$32104 \cdot 0,06 = 1926,2$
Всего	43661,4
2-я группа	
O	$(43661,4 \cdot 28)/29,4 = 41582$
O <sub>доп</sub>	$41582 \cdot 0,1 = 4158,2$
O <sub>нрд</sub>	$41582 \cdot 0,15 = 6237,3$
Всего	51977,5
3-я группа	
Z <sub>(лгк)</sub>	1587
4-я группа	
Z <sub>мр</sub>	241
Z <sub>о</sub>	250
Z <sub>мед</sub>	145
Всего	906
5-я группа	
B <sub>увол</sub>	4850
Z <sub>опп</sub>	1400
Всего	6250

Однако этот риск сводится к минимуму при условии, что оформлением документов будут заниматься сотрудники грузоотправителя, который экономически заинтересован в том, чтобы документы оформлялись своевременно и корректно. За сотрудником ОАО «РЖД» будет оставлен функционал проверки и визирования документов посредством проставления электронной подписи на транспортной накладной.

Возможными поставщиками аутсорсинговых услуг по оформлению перевозочных документов может стать внешняя для ОАО «РЖД» специализированная организация, имеющая опыт работы в данной отрасли, обладающая высококвалифицированными кадрами, применяющая передовые технологические средства и технологии.

Величина минимальной экономической эффективности, руб., от использования аутсорсинга для определенного вида деятельности составит

$$\Delta = 0,1 \cdot 1426226 = 142622,6.$$

Для оценки экономической эффективности вывода определенных видов работ в аутсорсинг сравним затраты структурного подразделения железнодорожного транспорта на выполнение работ собственными силами с затратами при переходе на аутсорсинг, т. е. должно выполняться условие:

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

Подставим значения, получим:

$$1\ 106\ 750 < 1\ 283\ 603,4.$$

**Вывод:** поскольку условие выполняется, то возможность выведения услуг по оформлению комплекта перевозочных документов из структуры подразделения железнодорожного транспорта на аутсорсинг является эффективной.

### *Задания для самостоятельной работы*

Студент должен рассчитать эффективность применения аутсорсинга на предприятии железнодорожного транспорта в соответствии с вариантом. Виды работ (операций), по которым заключаются договора с аутсорсером, приведены в таблице 3. Исходные данные для расчета экономического эффекта от использования аутсорсинга по вариантам представлены в таблице 4. Номер задания выбирается по четырём цифрам шифра студента. Первая цифра считается с конца шифра.

Таблица 3 – 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	Изготовление инвентарных рельсов.
17	Устранение локальных выплесков в пути.
18	Удаление загрязненного щебня при смене стрелочных переводов.
19	Монтаж и техническое обслуживание технических средств физической защиты на объектах ОАО «РЖД».

Таблица 4 –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	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 $Z_{(фо)}$	1870	1650	1420	1782	1540	1890	1750	1480	1790	1230
Затраты на социальные льготы $Z_{(лгк)}$	240	250	230	260	220	210	270	265	255	270
Затраты на материальные ресурсы $Z_{(мр)}$	560	730	450	1290	2650	1780	2840	2460	2840	1190
Затраты на амортизацию и капитальный ремонт оборудования $Z_{(о)}$	300	455	322	654	345	675	128	921	123	432
Затраты на медицинское обслуживание $Z_{(мед)}$	1145	1150	1248	1245	1249	1550	1754	1146	1378	1580
Выплаты при увольнении персонала $V_{увол}$	7780	9260	9468	8890	7750	9600	6200	9800	7580	5320
Затраты на оплату услуг по подбору персонала $Z_{(пп)}$	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	9250	7105	5501	5870	7200	8100	7050	8015	6002	9350

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.

По результатам оценки выполнения работ (операций) силами ОАО «РЖД» и анализа возможностей их выполнения аутсорсером разрабатываются мероприятия по



повышению эффективности выполнения работ (операций) подразделениями ОАО «РЖД» и определяет необходимые ресурсы (затраты, капитальные вложения) для их реализации. Если эффективность деятельности аутсорсера обусловливается применением технологий, отличных от используемых в ОАО «РЖД», то необходимо подготовить аналитические материалы о целесообразности внедрения идентичных технологий в ОАО «РЖД».

Кроме того, 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 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 период, на который планируется заключить договор 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.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии ме-неджмента : учеб.пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2.Казанцева, Л.С. Особенности эффективного применения аутсор-синга на железнодорожном транспорте :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Казанцева. – ДВГУПС. – Хабаровск, 2011. – 182 с.

3. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : моно-графия / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

4. Лapidус, Б.М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог / Б.М. Лapidус // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 40–43.

5. Желнова, О.В. Система менеджмента качества аутсорсинга в сфере железнодорожных перевозок / О.В. Желнова // Вестник Самарского госу-дарственного экономического университета. – 2009. – № 11. – С. 33–38.

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»».

## Часть 2. Задания для контроля самостоятельной работы студентов

Контроль выполнения студентами самостоятельной работы при изучении курса «Аутсорсинг на магистральном транспорте» осуществляется в виде устного опроса на практических занятиях по соответствующим темам. Устный опрос производится по контрольным вопросам, предусмотренным в первой части настоящей Методической разработки, которые даны по всем темам дисциплины. Опрос осуществляется преподавателем путем выборочного метода в соответствии со списком студентов, а также с учетом степени активности каждого студента на занятиях.

Задания для самостоятельной работы должны быть выполнены в форме отчета 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 работы должны быть пронумерованы. Нумерация проставляется по середине верхнего поля листа арабскими цифрами, в интервале 10-15 мм от верхнего края листа, начиная со второго листа.

При оформлении 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 TimesNewRoman.

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.