**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc500667887)

[1 Теоретические основы аутсорсинга как способа минимизации затрат предприятия 4](#_Toc500667888)

[1.1 Понятие, сущность и виды аутсорсинга 4](#_Toc500667889)

[1.2 Российский опыт использования аутсорсинга как способа снижения затрат на предприятиях 8](#_Toc500667890)

[1.3 Правовые аспекты аутсорсинга 11](#_Toc500667891)

[2 Анализ деятельности предприятия с применением аутсорсинга на примере ОАО «РЖД» 15](#_Toc500667892)

[2.1 Общая характеристика ОАО «РЖД», г. Владивосток 15](#_Toc500667893)

[2.2 Анализ использования аутсорсинга как способа минимизации затрат в ОАО «РЖД» 17](#_Toc500667894)

[2.3 Разработка рекомендаций по использованию аутсорсинга для сокращения издержек предприятия ОАО « РЖД » 22](#_Toc500667895)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 26](#_Toc500667896)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 28](#_Toc500667897)

# ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития рассмотрение аутсорсинга происходит с позиции современной методологии рентабельных и конкурентных субъектов рынка. Значение данного методологии стоит рассмотреть как адаптацию управления организации к условиям рынка, которая позволяет быстро входить в новые сегменты рынка, использую все возможные преимущества и сильные стороны, а в отдельных случая и ресурсы конкурентов.

Не смотря на то, что в экономической и юридической литературе аутсорсинг называют «феноменом 20 века» или же «величайшим открытием бизнеса в последнем десятилетии», однако практическое применение и значение аутсорсинг получает только в конце 80-х 20 века. На данный момент аутсорсинг применяется в России в основном на крупных предприятиях, монополиях, функционирующих в различных отраслях. Однако, принятие решение о применении и реализации аутсорсинга для многих субъектов хозяйствования является сложной задачей, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является исследование аутсорсинга как способа минимизации затрат предприятия на примере ОАО «РЖД».

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение понятия и видов аутсорсинга;

- рассмотрение опыта использования аутсорсинга как способа снижения затрат на предприятиях;

- выявление правовых аспектов аутсорсинга;

- анализ использования аутсорсинга как способа минимизации затрат в ОАО «РЖД»;

- разработка рекомендаций по использованию аутсорсинга для сокращения издержек предприятия ОАО «РЖД ».

Объектом исследования в работе выступает ОАО «РЖД».

Предметом исследования в работе является система аутсорсинга.

Исследованием методики аутсорсинга на предприятиях занимались такие экономисты как: Абрамова Э. Р., Аникин Б. А., Малахова О.Ю., Панков В. В., Погорелая О.В., Синяев В.В., Тисунин И. П., Трунина В. Ф., Ханжиян Т., Харламова Т. Н., Шанченко П. А. и др.

Для проведения исследований в работе использованы экономические, аналитические, статистические, междисциплинарные и др. методы. Методологическими приёмами исследования являлись анализ, контроль, прогнозирование, планирование в области движения денежных потоков.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, касающиеся деятельности коммерческих организаций, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные публикуемой и бухгалтерской отчетности ОАО «РЖД».

# 1 Теоретические основы аутсорсинга как способа минимизации затрат предприятия

* 1. **Понятие, сущность и виды аутсорсинга**

Несмотря на широкое распространение аутсорсинга в США и Европе, в России данным видом услуг начали пользоваться сравнительно недавно. Аутсорсинг представляет собой один из способов оптимизации деятельности предприятия, при котором на договорной основе происходит передача непрофильного функционала по обслуживанию деятельности организации внешнему исполнителю, специализирующемуся в данной области и обладающему необходимым техническим оснащением и соответствующим опытом.

Термин «аутсорсинг» имеет английское происхождение и составлен путем слияния двух слов: «out» — «внешний» и «resourcing» — снабжение ресурсами. Одними из самых популярных видов аутсорсинга признаны бухгалтерский, кадровый, юридический, логистический, IT аутсорсинг, аутсорсинг персонала[[1]](#footnote-1).

Таким образом, аутсорсинг представляет собой эффективный способ ведения деятельности организации и одновременно, — обоюдовыгодное соглашение, результатом которого является получение компанией-аутсорсером прибыли, а организацией-заказчиком — качественных услуг.

Передача функционала внешнему исполнителю несет для организации и существенные риски, основной из которых – отсутствие в Российской Федерации законодательной базы по предоставлению услуг аутсорсинга. Также среди существенных рисков значатся частичная потеря контроля над ресурсами предприятия, риск утечки конфиденциальной информации, сложности с получением сведений о фактической квалификации сотрудников организации-исполнителя, риск наступления банкротства аутсорсинговой компании.

Аналитический функционал подразумевает в себе функции контроля за соответствием операций, подлежащих отражению, разработанной учетной политике предприятия.

Расчетная функция при аутсорсинге заключается в реализации текущих расчетов с контрагентами, штатом и учредителями предприятия, а также в расчете налоговых обязательств и штрафных санкций по результатам проверок внутренних и внешних контролирующих органов.

Контрольный функционал аутсорсинговой компании может содержать следующие функции: контроль за соблюдением порядка документооборота предприятия, реализация контроля на стадиях сбора, фиксации и обработки информации, текущий контроль за наличием и передвижением имущества предприятия, организация комплекса мер по предупреждению служебных злоупотреблений и нарушений, недостач, обеспечению законных оснований для списания со счетов предприятия потерь, недостач и безнадежной дебиторской и кредиторской задолженностей[[2]](#footnote-2).

Отчетная функция включает в себя услуги по формированию бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности, процедуры декларирования в контролирующих органах налоговых обязательств, предоставление отчетности предприятия в контролирующие органы и внесение исправлений и изменений по актам проверок.

Архивный функционал, предоставляемый аутсорсинговой компанией, включает в себя обеспечение хранения бухгалтерской и налоговой документации предприятия и бухгалтерского архива в установленном порядке в полном соответствии с утвержденной на предприятии номенклатурой дел.

Основные виды аутсорсинга приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. – Основные разновидности аутсорсинга[[3]](#footnote-3)

|  |  |
| --- | --- |
| Вид | Характеристика |
| Функциональный | Данный вид предполагает передачу на обслуживание внешним субъектом вспомогательных или обслуживающих видов функций организации-заказчика. К данному виду аутсорсинга относится ведение бухгалтерского и налогового учета, а так же транспортное обслуживание или уборка производственных помещений.  |
| Операционный | Этот вид аутсорсинг направлен на передачу в атусорсинговую компанию главных производственных полномочий и функций.  |
| Ресурсный | Данный вид предполагает отсутствие собственных средств и источников финансирования и привлечение дополнительных финансовых средств на стороне.  |
| Полный аутсорсинг | Активы в полном объеме в совокупности с персоналом передаются в ведение аутсорсера на период действия договора аутсорсинга.  |
| Частичный аутсорсинг | Данный вид предполагает передачу в ведение аутсорсера части операций, которые в рамках функционирования предприятия при самостоятельном их исполнении является трудоемким и нерентабельным. При этом реализация управленческих решений предприятием производится самостоятельно без привлечения внешних субъектов.  |
| Совместный аутсорсинг | В этом случае сторонами договора аутсорсинга являются не заказчик и подрядчик, а партнеры – субподрядчики |
| Географический аутсорсинг | Доля производства (оказание услуг) передается на значительный срок на внешний аутсорсинг, который предполагает географическое распределение на территориях с более благоприятным для данного вида деятельности условиями.  |
| Трансформационный аутсорсинг | Компания-аутсорсер осуществляет полную реорганизацию работы определенного подразделения или филиала принадлежащего заказчику – передает технологии, организует обучение, разрабатывает новые системы, отлаживает бизнес-процессы, а затем все это возвращает в трансформированном виде компании-заказчику |

Таким образом, при привлечении внешнего исполнителя к реализации ведения компании, на аутсорсинг может быть передан как весь функционал по ведению, так и отдельные функции, что делает услугу аутсорсинга гибким и удобным инструментом, способным удовлетворить широкий спектр потребностей предприятия-заказчика.

Однако на практике целесообразнее прибегать к услугам аутсорсинговых организаций, имеющих достаточный штат сотрудников для выполнения поставленных заказчиком задач.

## 1.2 Российский опыт использования аутсорсинга как способа снижения затрат на предприятиях

Аутсорсинг можно рассматривать как один из современных способов повышения эффективности бизнеса, так как он позволяет сконцентрировать внимание на основной деятельности предприятия, не отвлекаясь на второстепенные функции, предоставляет доступ к ресурсам и фондам, которых у предприятия нет в наличии, позволяет снизить затраты и тем самым повысить финансовые результаты деятельности предприятия.

Таким образом, можно отметить наличие положительного эффекта от применения различных видов аутсорсинга на предприятии. Однако целью данного исследования является оценка основных тенденций и особенностей использования финансового аутсорсинга[[4]](#footnote-4).

Организация управления финансами предприятий с использованием аутсорсинга в мировой практике относится к аутсорсингу бизнес-процессов (Business Process Outsourcing - ВРО) и называется финансовым аутсорсингом.

Используется аутсорсинг также при управлении дебиторской задолженностью, кредиторской задолженностью, управлении денежными потоками, финансовыми рисками, а также в области бюджетирования[[5]](#footnote-5).

Как показали исследования научной литературы, финансовый аутсорсинг имеет ряд преимуществ, позволяющих использовать его для оптимизации бизнес-процессов предприятия:

- возможность сконцентрировать внимание на основной деятельности предприятия, не отвлекаясь на выполнение финансовых функций;

- доступ к ресурсам аутсорсера, которых у предприятия нет в наличии;

- возможность сокращения количества сотрудников предприятия;

- сокращение расходов на содержание, обучение и подбор персонала;

- высокое качество предоставляемых услуг в области финансов;

- использование передового опыта и технологий в управлении финансами;

- возможность передачи ответственности за выполнение функций[[6]](#footnote-6).

Исследования показали, что существуют различные точки зрения по поводу целесообразности внедрения аутсорсинга финансовых функций на предприятии. Ряд экспертов полагают, что финансовый аутсорсинг имеет много преимуществ и его необходимо более широко использовать на практике.

Другие считают, что наиболее полезен аутсорсинг для малых предприятий. Однако многие руководители придерживаются мнения о том, что применение аутсорсинга в финансовой сфере затруднено в связи с теми недостатками, которые он имеет. Обычно отмечают следующие основные недостатки аутсорсинга: потерю конфиденциальности информации, контроля над переданными функциями; зависимость от внешних исполнителей; финансовые риски; снижение оперативности в предоставлении данных; высокую стоимость услуг; отсутствие законодательной базы.

Каждый из недостатков является существенным при принятии решения об отказе от аутсорсинга. Однако рассмотрим каждый из них.

Как правило, наиболее требовательно клиенты аутсорсинговых компаний относятся к гарантиям сохранения конфиденциальности предоставленных данных, ведь финансовая информация является коммерческой тайной предприятия. Потеря конфиденциальности возможна, однако, чтобы этого не произошло, необходимо тщательно выбирать компанию-аутсорсера[[7]](#footnote-7).

Нужно изучить отзывы компаний, уже воспользовавшихся подобными услугами, условия предоставления услуг, а также в контракте должна быть указана ответственность партнера за разглашение конфиденциальной информации. Все условия использования финансовой информации необходимо жестко регламентировать. Помимо соответствующего пункта в основном договоре с аутсорсером необходимо заключить соглашение о неразглашении информации и четко определить штрафные санкции за его нарушение[[8]](#footnote-8).

Финансовые риски, наоборот, могут быть снижены. В частности при аутсорсинге учетных функций, компания-аутсорсер несет ответственность за качество учетных процессов и их соответствие нормам законодательства, это уменьшает административные и финансовые риски заказчика. Речь идет о различных санкциях контролирующих органов при выявлении нарушений в учетных процессах. Если учет ведется собственными силами, то компания обычно не может компенсировать штрафы.

Нередко сумма штрафа превышает размер зарплаты сотрудника, допустившего ошибки, и работодатель не может компенсировать потери. А когда учет передается на аутсорсинг, то ответственность за ошибки или недостатки ведения учетных операций несет аутсорсер - он как юридическое лицо обязан возместить убытки клиента. Чтобы избежать проблем при предъявлении претензий и взыскании убытков, стоит привлекать аутсорсера, ответственность которого застрахована. Кроме того, условие о материальной ответственности необходимо детально прописать в договоре.

Что касается высокой стоимости услуг аут-сорсера, то этот недостаток часто компенсируется качеством полученных услуг, более эффективной организацией бизнес-процессов, а также при правильном расчете затрат (учете не только прямых, но и накладных) и их сравнении часто оказывается, что затраты на аутсорсинг ниже, чем собственные. Например, при аутсорсинге бухгалтерского учета экономия может составить от 20 до 50%.

## 1.3 Правовые аспекты аутсорсинга

Аутсорсинг как универсальный инструмент повышения конкурентоспособности организаций в законодательстве Российской Федерации недостаточно изучен. В трудовом законодательстве РФ отсутствуют нормы, регулирующие отношения аутсорсинга.

Апелляция к гражданскому законодательству РФ допустима, однако и здесь встречаются противоречия дефиниций.

Принятый 5 мая 2014 г. Федеральный закон № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», вступающий в силу с 1 января 2016 г., позволит доктринально изменить подход к понятию аутсорсинга в РФ[[9]](#footnote-9).

В современной науке существует несколько точек зрения, характеризующих правовую природу договора аутсорсинга.

Например, по мнению И.С. Шиткиной, аутсорсинг состоит в том, что «сторонняя организация выполняет определенные задачи, которые обычно не являются частью основной деятельности компании, но необходимы для ее полноценного функционирования», тогда как «предоставление («лизинг», «аренда») персонала – разновидность аутсорсинга, заключающегося в отказе компании от осуществления части своих функций силами персонала»[[10]](#footnote-10).

При многообразии точек зрения на правовые аспекты аутсорсинга, необходимо подчеркнуть следующее:

1. Договор аутсорсинга не представляет собой самостоятельный вид договора, так как у него отсутствует видовой признак и он является общим понятием, охватывающим различные известные законодательству договоры – выполнения работ, оказания услуг, и под договором аутсорсинга всегда скрывается один из указанных договоров.

Поскольку предметом договора аутсорсинга является предоставление заказчику возможности использовать труд работников исполнителя в своих интересах, этот договор по своей правовой природе является договором возмездного оказания услуг (ст. 779 ГК РФ).

Следовательно, к нему применяются правила главы 39 ГК РФ. Отношения по этому договору регулируются нормами части первой ГК РФ о сделках, об обязательствах и о договоре (соответственно ст. 153-181, 307-419 и 420-453 ГК РФ)[[11]](#footnote-11).

2. Договор аутстаффинга является разновидностью договора аутсорсинга, но в отличие от него предметом договора являются предоставление услуг по предоставлению труда работников (персонала).

В юридической литературе сформировалось и стало общепринятым мнение, что предметом договора о предоставлении персонала (договора аутстаффинга) являются услуги по предоставлению персонала, но при этом не раскрывается, что именно представляют собой услуги по предоставлению персонала и какие действия обязан совершить исполнитель по договору[[12]](#footnote-12). Данная точка зрения находит поддержку в обширной судебной практике на уровне судов всех инстанций, включая ВАС РФ, которые не видят ничего предосудительного в заключении договоров о предоставлении персонала при условии наличия формулировки о том, что исполнителем по договору оказываются именно услуги по предоставлению персонала.

Таким образом, можно заключить, что в России среди направлений финансового аутсорсинга наибольшее развитие получил аутсорсинг в сфере бухгалтерского и налогового учета.

Другие направления финансового аутсорсинга используются в настоящее время редко. При этом наблюдается субъективное отношение руководителей предприятий к финансовому аутсорсингу, он вызывает недоверие и неприятие в связи с недостатками и рисками, которые имеет. Однако было выявлено, что многие недостатки аутсорсинга можно нивелировать при грамотном подходе к выбору партнера и заключению договора, а преимущества этого инструмента позволяют использовать аутсорсинг для повышения эффективности финансового управления на предприятии.

# 2 Анализ деятельности предприятия с применением аутсорсинга на примере ОАО «РЖД»

## 2.1 Общая характеристика ОАО «РЖД», г. Владивосток

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» является одной из самых крупных в мире (входит в тройку лидеров) железнодорожных компаний с огромными объемами грузовых и пассажирских перевозок, обладающей высокими финансовыми рейтингами, квалифицированными специалистами во всех областях железнодорожного транспорта, большой научно-технической базой, проектными и строительными мощностями, значительным опытом международного сотрудничества.

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

ОАО «РЖД» перевозит свыше 1,3 млрд. пассажиров и 1,3 млрд. тонн грузов в год. В ОАО «РЖД» работают 1 300 000 сотрудников.

Учредителем ОАО «РЖД» является Российская Федерация. Единственным акционером ОАО "РЖД" является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Уставный капитал ОАО "РЖД" сформирован учредителем путем внесения в него имущества имущественных комплексов организаций федерального железнодорожного транспорта.

По состоянию на 01.01.2017 г. уставный капитал ОАО "РЖД" составлял 1 535 700 000 000 рублей и был сформирован из 1 535 700 700 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме номинальной стоимостью каждой 1000 рублей.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2016г. №1618р «Об увеличении уставного капитала ОАО «РЖД» в 2016 году уставный капитал ОАО «РЖД» увеличен на 5 997 819 000 рублей.

Виды деятельности: грузовые перевозки; пассажирские перевозки в дальнем сообщении; предоставление услуг инфраструктуры; предоставление услуг локомотивной тяги; содержание социальной сферы.

Корпоративная структура включает в себя филиалы и представительства компании, дочерние и зависимые общества.

Российские железные дороги являются одной из крупнейших транспортных систем мира - эксплуатационная длина - 85,2 тыс. км. ОАО «РЖД» занимает первое место в мире по протяженности электрифицированных линий - 42,9 тыс. км.

ОАО «РЖД» обеспечивает 39% совокупного грузооборота (с учетом трубопроводного транспорта) и свыше 41% пассажирооборота.

Производственно-экономические показатели за 2017 год:

Погрузка - 1,34 млрд. тонн (+ 2,5%, или на 32 млн. тонн больше к 2016 году). Грузооборот вырос на 7,1% по сравнению с 2006 годом и составил 2293,4 млрд. т/км. Возрос объем погрузки автомобилей (+30%), зерна (+25%), металлоконструкций (+17,7%), машин и оборудования (+13,7%), цемента (+8,5%), удобрений (+5,1%), черных металлов (+3,9%). Более чем на 5% возросло отправление грузов в контейнерах. Рост транзитных перевозок составил 30%.

В дальнем и пригородном сообщении перевезено 1,3 млрд. человек. Пассажирооборот составил 174 млрд. пасс-км. На 13% увеличились доходы от грузовых перевозок, в том числе за счет роста погрузки высокодоходных грузов. Выручка компании по РСБУ - 975,5 млрд. рублей, чистая прибыль - 84,4 млрд. рублей.

Также в течение 2017 года произведена модернизация 258 локомотивов, 5164 грузовых и 189 пассажирских вагонов.

## 2.2 Анализ использования аутсорсинга как способа минимизации затрат в ОАО «РЖД»

Исследование современного состояния и возможностей аутсорсинговых отношений в ОАО «РЖД», выраженных в оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных бизнес-процессов, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам), позволяет сделать вывод о том, что аутсорсинг, обеспечивая определенные конкурентные преимущества за счет сокращения издержек и достижения более высокого качества обслуживания потребителей, несомненно, приводит к совершенствованию логистической деятельности за счет определенных изменений в структуре обеспечения бесперебойного снабжения материально-техническими ресурсами предприятий вагонного хозяйства[[13]](#footnote-13).

В то же время необходимо отметить, что в настоящее время использование аутсорсинга затруднено низким уровнем экономической обоснованности принятия решений по его внедрению вследствие отсутствия эффективных инструментов планирования и методического обеспечения оценки социально-экономической эффективности от использования аутсорсинга логистических функций.

Действительно, основным аргументом для предприятий в принятии решения об аутсорсинге является показатель экономической эффективности с определением ее критериев и соотношением затрат на реализацию логистической функции собственными силами предприятия или передачей ее на аутсорсинг предприятию-заказчику.

Еще на этапе проектирования основополагающего для отрасли документа «Транспортной стратегии развития…» в ней предусматривалась вероятность практического использования различных схем, близких по своему содержанию к аутсорсингу. С их помощью предполагалось уже к 2010 году высвободить путем перевода на иные виды работ части работников, а также внедрения аутсорсинга дополнительно до 43.000 человек персонала.

Достигнутые за последующие годы итоги внедрения аутсорсинга в подведомственных ОАО «РЖД» хозяйственных звеньях свидетельствуют о положительной практике осуществляемых в этой области мероприятий. Ожидаемый от запланированных на четыре года на основе аутсорсинга мероприятий экономический эффект в размере 0,86 млрд руб. был в целом получен (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1. - Показатели применения аутсорсинга в ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Годы |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Затраты компании «Российские железные дороги» на выполнение всех видов работ силами персонала организации, млн р. | 1900 | 5100 | 5900 | 7300 |
| Затраты на аутсорсинг, млн р. | 1800 | 4700 | 5300 | 6500 |
| Полученный экономический эффект, млн р. | 100 | 500 | 500 | 800 |
| Полученный экономический эффект, % | 6,5 | 9,0 | 9,2 | 11,6 |

Приведенные в таблице данные свидетельствуют о том, что намеченные разработчиками проекта экономические показатели от внедрения аутсорсинга практически были достигнуты. К 2017 году структурными звеньями ОАО «РЖД», применявшими схемы аутсорсинга в хозяйственной деятельности, был получен эффект, равный в стоимостном выражении 0,8 млрд руб. и, соответственно, 11,6 %.

Важно отметить, что начальные действия по использованию преимуществ, предоставляемых аутсорсингом, были предприняты руководством МПС еще до его реформенного преобразования, т. е. на рубеже ХХI века. Ретроспектива этапов внедрения новых схем по управлению персоналом показывает, что этот процесс сопровождался значительными проблемами. В рамках проводимых руководством хозяйственных субъектов мероприятий с целью минимизации затрат и повышения эффективности перевозок было запланировано сокращение численного состава работников и заключения с персоналом договоров на гражданско-правовой основе[[14]](#footnote-14).

Однако, несмотря на теоретическую обоснованность этого решения и результативное снижение издержек, практика таких мероприятий сталкивалась с серьезными проблемами юридического характера. Применяемая форма договоров во многом противоречила действующему трудовому законодательству. Например, трудовое соглашение оформлялось сроком на один месяц, но с дальнейшим бессрочным пролонгированием. А это является нарушением (и довольно значительным) Трудового кодекса РФ, так как работник оказывается, по сути, лишен пакета социальных гарантий. Следовательно, нужно было изыскивать иные альтернативные варианты повышения экономической эффективности деятельности предприятий и организаций в структуре ОАО «РЖД». Одной из таких альтернатив стал аутсорсинг.

Аутсорсинг дал ОАО «РЖД» возможность сконцентрировать силы персонала на его ключевых функциях и отказаться от системы использования гражданско-правовых соглашений. Это позволило обеспечить рост производительности труда на предприятиях железнодорожного транспорта не только на основе наращивания объемов производства, но также на основе оптимизации работающего персонала. Достигается двойной выигрыш. С одной стороны, компания значительно уменьшает собственные риски в финансовой и юридической областях, с другой – работники получают обязательные трудовые и социальные гарантии в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Как свидетельствует практика, в настоящее время значительная часть договоров, заключаемых структурными подразделениями ОАО «РЖД» на выполнение непрофильных работ, являются, по сути, договорами аутсорсинга. В них оговаривается конкретных объем работ и услуг, которые необходимо выполнить исполнителю, а также устанавливается сумма и форма оплаты по результатам проделанной работы.

Если компании требуется оптимизировать численность работни- ков за счет снижения их численности, особенно в сфере обслуживания перевозок, наибольший эффект достигается в результате применения такой формы аутсорсинга, как предоставление персонала фирмой-аутсорсером. Особенность данного вида аутсорсинга состоит в том, что организация, занимающаяся оптимизацией собственного штата, отказывается от выполнения некоторых видов деятельности силами штатных сотрудников и привлекает для этого работников сторонней организации.

Суть договора предоставления работников одной организацией для использования в определенных сферах деятельности другой организацией является передача этих работников в распоряжение заказчика. В число таких работников входят, как правило, и высококлассные специалисты необходимого профиля и коллективы, выполняющие для нанимателя определенные производственные функции. Та фирма, которая предоставляет требуемый персонал заказчику, не берет на себя обязательств по выполнению требующихся услуг, поскольку ее задача ограничивается лишь предоставлением необходимого количества персонала, соответствующей квалификации.

Необходимо отметить, что в том случае, когда возникает потребность вывести часть работ, выполняемых предприятиями компании «Российские железные дороги» из сферы деятельности штатного персонала организации, надо знать и учитывать особенности деятельности структурных подразделений ОАО «РЖД», а именно:

– в процессе перевозки заняты ведущие подразделения компании, которые используют собственные специфические технико-технологические процессы и оборудование;

– некоторые вспомогательные процессы и процедуры являются общими и, можно сказать, идентичными для различных хозяйствующих субъектов;

– пространственное или территориальное размещение производственных подразделений крупных хозяйствующих звеньев, что эпизодически затрудняет использование действующих сегодня различных форм привлечения работников сторонних организаций[[15]](#footnote-15).

Именно поэтому использование аутсорсинга в отдельных сферах деятельности ОАО «РЖД» требует выполнения ряда определенных условий:

1. Прежде всего необходимо проанализировать возможности перехода ряда сотрудников организации на условия аутсорсинга. При этом важно определиться, будет ли это внутренний или внешний аутсорсинг. Различия между этими видами использования привлеченной рабочей силы довольно существенны. В первом случае набор исполнителей вспомогательных работ осуществляется за счет штатных единиц внутри компании. Во втором – для выполнения определенных производственных функций привлекаются работники сторонних организаций.

2. Определенное осмысление и тщательная проработка ряда аспектов необходимы при решении вопроса о целесообразности использования аутсорсинга на региональном и территориальном уровнях. Региональный уровень предполагает передачу вполне определенного вида деятельности в ведение нескольких хозяйств, относительно компактно расположенных. Территориальный – используется в условиях наличия в промышленном центре или на определенной территории нескольких хозяйств одного профиля, что способствует повышению конкуренции между ними.

3. Требуется разработать наиболее рациональную и эффективную структуру и схему аутсорсинга, учитывающую как возможность предоставления лишь работников (персонала), так и позволяющую кроме персонала привлекать к выполнению определенных работ соответствующие профильные (специализированные) активы.

## 2.3 Разработка рекомендаций по использованию аутсорсинга для сокращения издержек предприятия ОАО « РЖД »

В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология высокоэффективных и конкурентоспособных организаций, суть которой – адаптация управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

 В России аутсорсинг применяется уже на многих предприятиях и в различных сферах деятельности, однако при всем при этом принятие решения об использовании аутсорсинга является по-прежнему сложной задачей, поскольку затрагивает стратегические интересы компании. Однако в настоящее время практика передачи на аутсорсинг функций, видов деятельности или производственных циклов, связанных с выполнением законченных работ и услуг, широкого распространения на Российских железных дорогах не получила.

На внешнее выполнение передаются, как правило, отдельные виды технологических процессов или операций, более того, аутсорсинг используется для покрытия сезонных потребностей в дополнительном персонале. Исключение составляет обслуживание пассажиров в поездах на ряде железных дорог и передача прачечных комплексов.

Передача технологических процессов, функций и бизнес-процессов – это следующий этап аутсорсинговых взаимоотношений в ОАО «РЖД». Поэтапное внедрение аутсорсинга планируется осуществлять на железных дорогах системно, а не произвольно на каждом отдельном предприятии. Для реализации данной стратегии разработаны и утверждены документы, содержащие требования к применению аутсорсинга на предприятиях ОАО «РЖД». Кроме того, разработана система сертификации аутсорсинговых предприятий на транспорте. ОАО «РЖД» нормативно определены два вида аутсорсеров, с которыми возможно взаимодействие:

- организация-аутсорсер (индивидуальный предприниматель), которая оказывает незначительное количество работ (услуг);

- организация-аутсорсер (сетевой аутсорсер), которая выполняет более 75 % работ (услуг), переданных на аутсорсинг[[16]](#footnote-16).

В целях эффективной работы в условиях аутсорсинга каждое конкретное структурное подразделение ОАО «РЖД» должно определит цель от применения аутсорсинга:

- оптимизация численности, повышение уровня производительности труда;

- высвобождение несписочного состава путем перевода работников, оформленных ранее по гражданско-правовым договорам, в аутсорсинговую компанию;

- экономия расходов предприятия. При любой выбранной цели применение аутсорсинга оправдано только в случае реальной экономии расходов либо их непревышения (относительно первой и второй цели). Используя классификацию аналитического агентства «GartnerResearch», можно определить цели и приоритеты ОАО «РЖД» при выборе аутсорсинговой фирмы:

Первая схема - Utility (полезность) - приоритетными являются фактор цены и уровень обслуживания;

Вторая схема - Enhancement (улучшение) - фактор полезности является значимым, но наибольшим приоритетом обладает возможность улучшения обслуживания потребителей;

Третья схема - Frontier (передний край) - взаимодействие с поставщиком услуг является важной составляющей стратегии компании и позволяет приобрести конкурентные преимущества, в этой схеме критерии стоимости и сервиса отходят на второй план.

Проанализировав взаимодействие ОАО «РЖД» с внешними поставщиками услуг, можно заключить, что приоритетной при выборе поставщика является первая схема, однако уровень сервиса не всегда будет соответствовать заявленным требованиям. Снижение затрат, безусловно, одна из важнейших тактических причин применения аутсорсинга, однако если она и единственная, то эффективность аутсорсинга можно поставить под сомнение.

Еще одной проблемой в работе на условиях аутсорсинга для ОАО «РЖД» является отсутствие возможности проконтролировать мотивацию работников, которые де-юре работают не в той компании, в которой работают де-факто. Кроме того, при привлечении работников на условиях аутсорсинга может произойти расслоение коллектива, т.е. деление работников на своих - кадровых и чужих - аутсорсинговых. Сотрудники, переведенные в аутсорсинговые предприятия, при таком положении испытывают дискомфорт и ощущение оторванности от коллектива, что безусловно, негативно влияет на их психологическое состояние.

При переводе на аутсорсинг необходимо объяснить сотрудникам, что аутсорсинг - это процесс совершенствования компании, т.е. создание «современного предприятия» для достижения лидирующего положения на рынке с точки зрения конкурентоспособности, а для того, чтобы быстро и успешно завершить переходный период, необходимо облегчить процесс адаптации сотрудников к переменам[[17]](#footnote-17).

В условиях аутсорсинга необходимо применять один из базовых принципов корпоративного стратегического инжиниринга – «принцип доминирования человеческого капитала». Для успешного функционирования предприятия необходимо создавать атмосферу взаимопонимания и творчества, основанную на уважении, взаимопомощи, сотрудничестве, взаимном доверии, уверенности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нынешний экономических условиях в Российской Федерации данный инструмент все более актуален для российских компаний, так как позволяет руководству компании сконцентрироваться на дальнейшем развитии бизнеса, поиске новых рынков сбыта, решений, продуктов, при этом привлекая для осуществления повседневных операций специалистов аутсорсинговой компании. Данная тенденция актуальна и в международном масштабе, позволяя руководителям предприятий не тратить время и ресурсы на организацию и развитие бухгалтерских служб, так как прежде всего в их сферу интересов входит своевременное получение требуемой информации для управления организацией и предоставление обязательной отчетности.

В настоящее время эффективность функционирования ОАО «РЖД» и его структурных подразделений определяется прежде всего нацеленностью на максимизацию возможностей получения прибыли и снижением затрат за счет рационализации издержек. Уже разработаны и внедряются многочисленные комплексные подходы к реализации задачи снижения затратности производства, уменьшения текущих расходов и, соответственно, роста прибыли предприятия. И одним из наиболее реальных способов достичь этого является возможность привлечь к выполнению деятельности, не являющейся для предприятия профильной, сторонние организации (на основе аутсорсинга).

Во многих европейских государствах аутсорсинг давно стал неотъемлемой частью хозяйственно-экономической деятельности. Он широко применяется на предприятиях транспортной отрасли для ремонтных работ на объектах инфраструктуры, подвижного состава, а также для информационного обслуживания и т. п.

Многие зарубежные фирмы, используя возможности аутсорсинга, проводят организацию производства, руководство кадрами, бухгалтерский учет и осуществляют ряд других функций. В то же время, несмотря на успешное применение аутсорсинга в ряде европейских стран, прямое копирование его на российские реалии представляется невозможным. Прежде всего это связано с юридическими особенностями: законодательства европейских стран и России имеют много различий (как в трудовом, так и налоговом кодексах).

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Справочно-информационная система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173467 (Дата обращения 14.11.2017).
2. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 05.05.2014 N 116-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_162598/
3. Абрамова Э. Р. Бухгалтерский аутсорсинг. Аудит и налогообложение / Э.Р. Абрамова – М.: Изд-во РОСБУХ, 2012. — 384 стр.
4. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА, 2013. – 187 с.
5. Витко, В.С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В.С. Витко, Е.А. Цатурян. – М. : Статут, 2012. – 598 с.
6. Дерябина, Е.М. Факторы, предопределяющие будущее Европейского союза и его правовой системы // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Юридические науки. – 2013. – № 1.- С. 44.
7. Малахова О.Ю. Векторы конкурентных отношений на транспортном рынке РФ. // Молодежь как импульс в техническом прогрессе: М-лы междунар. науч.-иссл. конф. – Самара-Оренбург: СамГУПС, ОрИПС, 2016. – С. 80-86.
8. Панков В. В. Аутсорсинг в бухгалтерском учете. / В. В. Панков – М.: ВАК, — 2012. – 589 с.
9. Погорелая О.В. Конкурентоспособность как фактор эффективности в структуре железнодорожной отрасли. / Междисциплинарное взаимодействие в контексте подготовки специалистов железнодорожной отрасли: монография. Уфа: Аэтерна, 2017. С. 21-28
10. Синяев В.В. Аутсорсинг – функция менеджмента современной компании: проблемы, теории, практика. М.: Изд-во Дашков и К, 2015. – 208 с.
11. Тисунин И. П. Проблемы, возникающие при использовании аутсорсинга. М.: Изд-во Лаборатория книг, 2016. – 97 с.
12. Трунина В. Ф. Преимущества и недостатки бухгалтерского аутсорсинга в России / В. Ф. Трунина – М.: Изд-во Михайлова, 2013. – 277 с.
13. Ханжиян Т. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнес-процессов малого предприятия. М. : Изд-во Лаборатория книг, 2015. – 79 с.
14. Харламова Т. Н. Управление затратами на качество продукции / Т. Н. Харламова – М.: Изд-во ТГТУ, 2013. — 415 с.
15. Шанченко П. А. Перспективы использования аутсорсинга в ОАО «РЖД» / П. А. Шанченко, В. А. Степанец, В. И. Воронин // Экономика железных дорог, 2012. – № 12. – С.17–23.
16. Широкова, А.В. Эволюция взглядов на развитие аутсорсинговых отношений // Экономические науки. – 2009. – № 3.
17. Шиткина, И.С. Договор предоставления персонала: что это такое? // Хозяйство и право. – 2012. – № 11.- С. 78.
1. Синяев В.В. Аутсорсинг – функция менеджмента современной компании: проблемы, теории, практика. М.: Изд-во Дашков и К, 2015. – 208 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ханжиян Т. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнес-процессов малого предприятия. М. : Изд-во Лаборатория книг, 2015. – 79 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА, 2013. – 187 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Харламова Т. Н. Управление затратами на качество продукции / Т. Н. Харламова – М.: Изд-во ТГТУ, 2013. — 415 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Дерябина, Е.М. Факторы, предопределяющие будущее Европейского союза и его правовой системы // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Юридические науки. – 2013. – № 1.- С. 44. [↑](#footnote-ref-5)
6. Трунина В. Ф. Преимущества и недостатки бухгалтерского аутсорсинга в России / В. Ф. Трунина – М.: Изд-во Михайлова, 2013. – 277 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Абрамова Э. Р. Бухгалтерский аутсорсинг. Аудит и налогообложение / Э.Р. Абрамова – М.: Изд-во РОСБУХ, 2012. — 384 стр. [↑](#footnote-ref-7)
8. Тисунин И. П. Проблемы, возникающие при использовании аутсорсинга. М.: Изд-во Лаборатория книг, 2016. – 97 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 05.05.2014 N 116-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_162598/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Шиткина, И.С. Договор предоставления персонала: что это такое? // Хозяйство и право. – 2012. – № 11.- С. 78. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173467 [↑](#footnote-ref-11)
12. Витко, В.С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В.С. Витко, Е.А. Цатурян. – М. : Статут, 2012. – 598 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Малахова О.Ю. Векторы конкурентных отношений на транспортном рынке РФ. // Молодежь как импульс в техническом прогрессе: М-лы междунар. науч.-иссл. конф. – Самара-Оренбург: СамГУПС, ОрИПС, 2016. – С. 80-86. [↑](#footnote-ref-13)
14. Шанченко П. А. Перспективы использования аутсорсинга в ОАО «РЖД» / П. А. Шанченко, В. А. Степанец, В. И. Воронин // Экономика железных дорог, 2012. – № 12. – С.17–23. [↑](#footnote-ref-14)
15. Погорелая О.В. Конкурентоспособность как фактор эффективности в структуре железнодорожной отрасли. / Междисциплинарное взаимодействие в контексте подготовки специалистов железнодорожной отрасли: монография. Уфа: Аэтерна, 2017. С. 21-28 [↑](#footnote-ref-15)
16. Шанченко П. А. Перспективы использования аутсорсинга в ОАО «РЖД» / П. А. Шанченко, В. А. Степанец, В. И. Воронин // Экономика железных дорог, 2012. – № 12. – С.17–23. [↑](#footnote-ref-16)
17. Погорелая О.В. Конкурентоспособность как фактор эффективности в структуре железнодорожной отрасли. / Междисциплинарное взаимодействие в контексте подготовки специалистов железнодорожной отрасли: монография. Уфа: Аэтерна, 2017. С. 21-28 [↑](#footnote-ref-17)