

О. М. СТАСЮК (Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України)

ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

Проведено оцінку можливостей застосування аутсорсингу на залізничному транспорті України. Запропоновано види діяльності перспективні для передачі через аутсорсинг малим підприємствам.

Проведена оценка возможностей применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте Украины. Предложены виды деятельности перспективные для передачи через аутсорсинг малым предприятиям.

The estimate of outsourcing possibilities on the railway transport of Ukraine is realized. The kinds of activities, which are promising for transfer through outsourcing to small enterprises, are proposed.

На даному етапі відбувається постійна зміна позицій господарюючих суб'єктів на ринку. Підприємства, які не удосконалюють процеси виробництва, збуту продукції та надання послуг, відмовляються від зміни принципів управління, більше піддаються можливості втрати завойованих позицій у порівнянні з конкурентами. Це вимагає пошуку нових, неординарних шляхів підвищення ефективності роботи, які відповідають вимогам ринкової економіки. Одним із наявних способів забезпечення ефективної господарської діяльності та збереження конкурентних переваг є використання аутсорсингу, тобто відмова від непрофільних функцій і передача їх на виконання сторонній організації.

Причини, за якими компанії пов'язують власну конкурентноздатність із аутсорсингом, обумовлені перш за все тим, що необхідна складова будь-якої діяльності – це витрати не лише на основний бізнес, але й на управління непрофільними активами, які необхідні для нормальної роботи.

Зазвичай фінансування оновлення і модернізації непрофільних активів здійснюється за залишковим від основної діяльності принципом. Для аутсорсингової компанії управління непрофільними активами клієнта є основним бізнесом.

Основною метою реформування «Укрзалізниці» є підвищення ефективності її діяльності при умові забезпечення конкурентності залізничних перевезень.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно вжити ряду заходів щодо оптимізації роботи залізниць. Це можна зробити шляхом об'єднання власних зусиль на основній діяльності та передачі непрофільних, допоміжних функцій (підсобно-допоміжна діяльність) зов-

нішнім спеціалізованим організаціям, тобто передати на аутсорсинг.

Проблемами використання аутсорсингу на залізничному транспорті займалися, в основному, російські науковці, такі як Б. Лапідус [6; 7], В. Золотов [5], В. Степанець [13], Н. Журавльова [4], Н. Саричева [10], Н. Шабалін [12], П. Шанченко [14] та ін. На сторінках українських наукових видань ця проблема розглядається в меншій мірі. Це, напевно, пов'язане з тим, що російські підприємства залізничного транспорту знаходяться на завершальному етапі реформування і на всіх із них на даний момент використовується аутсорсинг. Українські залізниці знаходяться на першому етапі реформування. Так, Г. Ейтутіс [3], аналізуючи динаміку доходів та витрат від підсобно-допоміжної діяльності Південно-Західної залізниці, наводить перелік переваг, які отримає залізниця від передачі непрофільних видів діяльності на аутсорсинг.

Метою даного дослідження є оцінка можливостей аутсорсингу на залізничному транспорті як одного із способів залучення малих підприємств у галузь в умовах її реформування.

Завданням роботи є визначення передумов застосування аутсорсингу та переліку процедур, за допомогою яких можна здійснити оцінку можливостей застосування аутсорсингу в сфері залізничного транспорту, окреслення етапів ухвалення рішення про застосування аутсорсингу та визначення видів діяльності залізниці, перспективних для передачі через аутсорсинг малим підприємствам.

У літературі існує багато різноманітних тлумачень поняття «аутсорсинг» [2; 5; 8; 10; 11]. На нашу думку, найбільш повно для залізничної галузі дане поняття можна сформулювати наступним чином: аутсорсинг – це оптимізація діяльності залізниці через передачу непрофіль-

них, допоміжних (підсобно-допоміжна діяльність) видів діяльності на виконання зовнішнім спеціалізованим організаціям-аутсорсерам (в т.ч. малим підприємствам) на договірній основі та зосередження власних зусиль на основному виді діяльності – перевезенні вантажів та пасажирів.

Передача в аутсорсинг частини функцій організації-замовника стратегічно доцільна, якщо існують наступні передумови: більш якісна й дешевша продукція (послуги) сторонніх організацій-постачальників; зниження при передачі функцій організації-постачальникові ризику, пов'язаного зі змінами технології й/або купівельних переваг; підвищення організаційної гнучкості й оперативності прийняття рішень; підвищення ефективності функціонування організації-замовника; оперативність і гнучкість організації-постачальника; короткі строки й менші ризики при переході на аутсорсинг; достатній рівень компетенції організації-постачальника; наявність певного досвіду в організації-постачальника; прийнятна прозорість діяльності організації-постачальника; висока лояльність з боку організації-постачальника; задовільне ресурсне забезпечення організації-постачальника.

Основним критерієм виведення чи невиведення процесів на аутсорсинг є зниження витрат (за рахунок більш високої ефективності роботи компанії-аутсорсера) і підвищення якості послуг, що надаються.

Головною умовою, яка повинна дотримуватись при залученні зовнішньої організації, є проведення конкурсних процедур [10].

Аутсорсинг є одним із конкретних способів залучення малих підприємств у залізничну галузь.

Існує дві форми передачі непрофільної роботи:

- передача роботи зовнішньому виконавцю, який спеціалізується на виконанні відповідної роботи або послуги (аутсорсинг);
- залучення висококваліфікованого персоналу організації-постачальника для виконання певних видів робіт (аутстафінг).

В залежності від організації виконання непрофільних функцій у конкретному господарстві залізниці для їх передачі вибирається одна з вище наведених форм.

Оцінка можливостей застосування в сфері залізничного транспорту аутсорсингу, за допомогою якого відбуватиметься передача частини непрофільних, допоміжних функцій малим підприємствам, може складатися з декількох процедур:

1. Виявлення організаційних особливостей діяльності «Укрзалізниці». При розгляді можливостей передачі окремих видів виконуваних в «Укрзалізниці» робіт на аутсорсинг варто враховувати наступні організаційні її особливості: у перевізному процесі задіяні основні господарства «Укрзалізниці», кожне з яких має свої основні й допоміжні технологічні процеси; окремі допоміжні процеси за своїм змістом однакові для всіх господарств; територіально-географічне розосередження лінійних підрозділів основних господарств, що в окремих випадках ускладнює застосування існуючих форм аутсорсингу. Кожна із цих структур може самостійно вирішувати питання про перехід окремих груп працівників на аутсорсинг.

2. Визначення цілей застосування аутсорсингу. Застосування різних форм аутсорсингу повинне забезпечувати досягнення наступних цілей: підвищення економічної ефективності й зниження витрат у господарській діяльності залізниць; скорочення потреби в інвестиціях на розвиток непрофільних видів діяльності й функцій; звільнення залізниць та їх підрозділів від виконання невласливих їм функцій; підвищення маневреності у використанні персоналу, створення умов для компенсації сезонних потреб у додатковому персоналі; підвищення якості послуг, що надаються [6].

3. Виявлення напрямків та обов'язкових умов застосування аутсорсингу. Для забезпечення вищенаведених цілей і виконання умов застосування аутсорсингу необхідно зосередитися на наступних напрямках його розвитку: перехід від передачі стороннім організаціям окремих технологічних операцій (робіт, виконуваних окремими працівниками) до передачі організаціям такого роду технологічних процесів, виробничих циклів, пов'язаних із наданням закінчених видів робіт і послуг, видів бізнесу, а також окремих функцій; збільшення географічних масштабів застосування аутсорсингу; впровадження конкурсних механізмів залучення спеціалізованих організацій-постачальників.

При залученні сторонніх організацій для здійснення аутсорсингу в сфері залізничного транспорту повинні неухильно дотримуватися наступні головні умови: дотримання нормативних документів (актів) «Укрзалізниці» й органів виконавчої влади, що регламентують роботу переданих і пов'язаних з ними технологічних процесів; дотримання норм технологічної й екологічної безпеки; забезпечення економічної безпеки «Укрзалізниці» і збереження її ринкових позицій; матеріальна відповідальність сторонніх організацій-постачальників за якість,

обсяг і термін виконання послуг, робіт, функцій і поставок продукції (послуг); наявність ринку й конкурентного середовища; проведення конкурсних процедур. Конкурсні процедури повинні проводитись за принципом відкритості, рівних прав, ефективності та відповідальності. До участі у процедурах з розміщення пропозицій допускаються організації, які мають відповідні сталі показники фінансової діяльності, не знаходяться на стадії ліквідації, банкрутства або санації, не мають простроченої заборгованості до державного або місцевого бюджетів. Учасник конкурсу має документально підтвердити свої можливості здійснювати поставки продукції, виконувати роботи і надавати послуги, мати необхідні ліцензії та дозволи.

4. Створення системи правового регулювання взаємовідносин замовника та аутсорсингової компанії. Для того, щоб мати від аутсорсингу максимум конкурентних переваг, повинна скластися надійна система правового регулювання взаємовідносин замовника та аутсорсингової компанії. Оскільки аутсорсинг є відносно новим поняттям для залізничного транспорту, його можливості та правові наслідки вивчені не до кінця як самими підприємствами, так і державними органами, страховими компаніями та ліцензійними організаціями [4]. Можна стверджувати, виходячи із сьогоденної ситуації, що тих, хто береться за надання послуг на залізничному транспорті, на початках аутсорсингу очікує серйозна небезпека – переоцінка власних сил. Не кожен спроможний надати послуги необхідної якості та професійно виконати роботу. В результаті недостатня кваліфікація і обладнання можуть призвести до дискредитації ідеї аутсорсингу. Відносини між «Укрзалізницею» та аутсорсинговою організацією повинні будуватися на основі довгострокових і поточних договорів.

Діюче законодавство не містить норм, які регулюють саме договір аутсорсингу. Проте факт відсутності таких норм не перешкоджає підписанню аналогічного та подібного за правовою конструкцією договору. Тому при підписанні договору основну увагу варто звернути на предмет цього договору.

Угоди й договори розробляються на підставі типових форм, затверджених «Укрзалізницею». Угоди повинні містити наступні обов'язкові елементи: види послуг, виконуваних робіт або функцій, що будуть надаватись; перспективні обсяги послуг, виконуваних робіт або функцій; порядок й умови співпраці сторін; взаємні зобов'язання сторін по розвитку бізнесу; забезпечення економічної безпеки та збереження ринкових

позицій залізниці, відповідальність сторін (матеріальна відповідальність аутсорсерів за якість, обсяг і термін виконання послуг, робіт) і механізми контролю за дотриманням договірних зобов'язань і забезпеченням якості послуг, робіт або продукції.

5. Прийняття й реалізація рішень про застосування аутсорсингу. Пропозиції про застосування аутсорсингу на залізничному транспорті можуть вноситися службами управління залізниці, відділеннями залізниці та іншими підрозділами залізниці. Пропозиції повинні містити необхідні розрахунки й аналітичні матеріали та розглядатися відповідно до діючих в «Укрзалізниці» регламентів. Сума витрат згідно із договором повинна бути менше витрат залізниці, які вивільнюються при передачі непрофільних функцій, допоміжних процесів. Передачу окремих виробничих й управлінських функцій «Укрзалізниці» стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів (рис. 1).

Аутсорсинг впроваджується на всіх залізницях Російської Федерації. За договорами працює 90 аутсорсингових компаній [9].

На сьогодні немає конкретних параметрів, якою повинна бути аутсорсингова організація. Тому у 2005 р. у Росії була створена Асоціація аутсорсингових підприємств на транспорті «Даль-експрес», яка на даний час об'єднує близько 60 підприємств даного сегменту ринку. В рамках цієї організації вперше була зроблена спроба створення, апробації і застосування стандарту аутсорсингового підприємства. При всіх позитивних сторонах даної ініціативи, подібних зусиль поки що виявилось недостатньо [12].

Предметом аутсорсингу можуть бути всі бізнес-процеси. Однак, згідно із традиційним підходом, при якому бізнес-процеси поділяються на основні та допоміжні, підрядникам в основному передаються нестратегічні чи незначимі процеси [1].

Об'єктами аутсорсингу найчастіше виступають:

- блоки робіт, процеси та окремі ділянки допоміжного виробництва;
- переділи і ділянки основного технологічного процесу;
- операції, блоки робіт і процеси сервісного обслуговування;
- функції управління і використання вимог законодавства, які виконуються на регулярній основі.

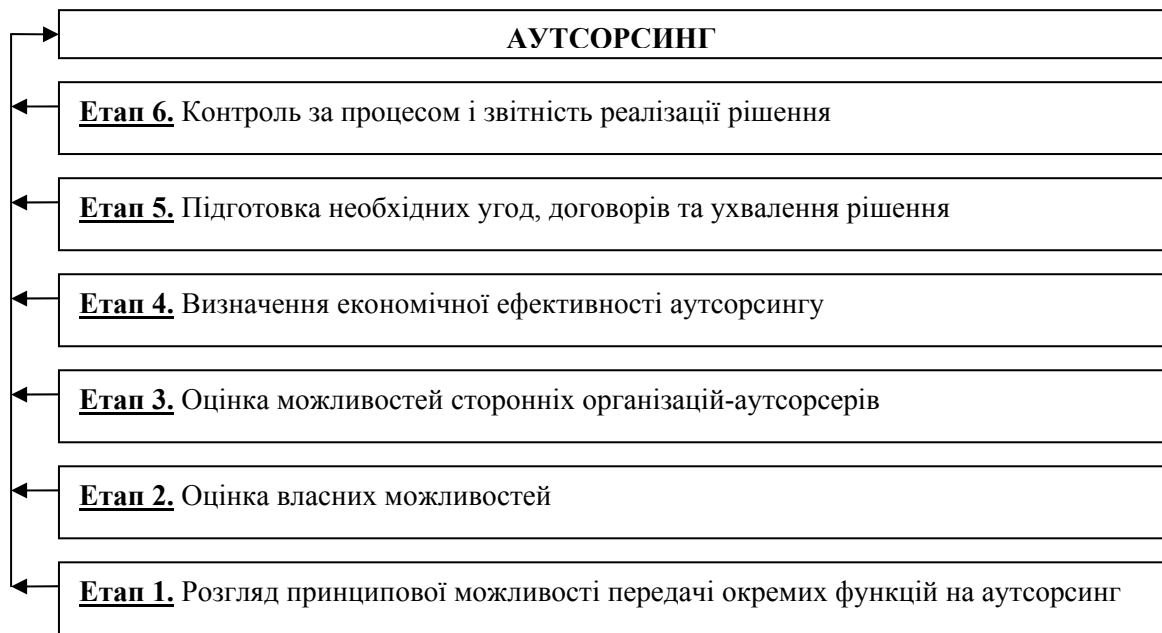


Рис. 1. Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу

Варто наголосити, що стратегічно важливі і ключові види діяльності, які визначають зміст бізнесу компанії (або її бізнес-одиниць) і забезпечують її фінансову незалежність і безпеку, не можуть бути об'єктами аутсорсингу. Роботи і послуги, які передаються на аутсорсинг, повинні складати цілісний процес, тобто впорядковану в часі нерозривну послідовність дій, які можуть бути кількісно або якісно виміряні. В цілому ефект від передачі на аутсорсинг не повинен бути нижче собівартості постійних витрат замовника.

При визначенні переліку робіт, для яких доцільно застосовувати аутсорсинг, необхідно враховувати, але ні в якому разі не копіювати механічно досвід зарубіжних країн.

Мова йде про виведення на аутсорсинг переважно окремих технологічних процесів і функцій. Виведення на аутсорсинг бізнес-процесів – це подальша перспектива, яка пов'язана з реформуванням залізничного транспорту України.

Для малих підприємств найбільш привабливим є пасажирське господарство. Пасажирське господарство – це багатофункціональний комплекс, що виконує різноманітні види робіт від ремонту пасажирських вагонів до обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах. Відмінною особливістю його діяльності є сезонна нерівномірність обсягів робіт, що приводить до дефіциту трудових ресурсів у «пікових» періоди літніх, канікулярних та святкових пасажирських перевезень. Для вирішення цієї проблеми і з метою оптимізації господарської діяльності

структурних підрозділів пасажирського комплексу, а також гнучкого регулювання нерівномірного розподілу пасажиропотоків варто впроваджувати практику передачі непрофільних для пасажирського господарства функцій на аутсорсинг.

На сьогодні перспективними для передачі через аутсорсинг малим підприємствам є наступні види діяльності:

- послуги з поточного і капітального ремонту будівель і споруд;
- прибирання виробничих територій;
- прибирання рухомого складу;
- охорона об'єктів інфраструктури і рухомого складу;
- послуги з хімічного чищення та прання одягу і білизни;
- послуги з ремонту та пошиття спецодягу;
- обслуговування комп'ютерної техніки;
- деревообробне виробництво;
- громадське харчування;
- послуги з обслуговування пасажирів у приміських поїздах, поїздах далекого прямування, на вокзалах;
- послуги з обслуговування інфраструктури вокзального господарства (вокзали, багажні відділення, білетні каси і т.д.);
- утримання смуги відведення;
- рекламна та маркетингова діяльність.

Напевно, що найбільш широкий розвиток аутсорсинг отримає тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до послуг, що будуть надаватись, а аутсорсери якістю роботи завоюють довіру замовників.

Потенціал розвитку аутсорсингу на залізничному транспорті високий. Для його успішного застосування, найбільш важливе значення мають такі фактори, як вибір, на основі конкурсних процедур, оптимального партнера, тісна співпраця в ході спільної діяльності та постійний контроль взаємовідносин з аутсорсером.

Рекомендації по його застосуванню не вимагають негайного виконання. Аутсорсинг повинен використовуватись лише за наявності на ринку організацій, які спроможні ефективно і якісно виконувати функції, які їм передаються, знижувати витрати залізниці і підвищувати якість послуг.

Передача на аутсорсинг допоміжних функцій повинна відповідати вимогам загальної для залізничної галузі стратегії підвищення ефективності функціонування інфраструктури і перевізних господарств у цілому.

Застосування аутсорсингу, на нашу думку, є вигідним для залізничного транспорту у зв'язку з наступними причинами:

- економія загальних витрат;
- підвищення продуктивності праці та заробітної плати основного штату залізничників;
- підвищення якості виконуваних робіт та послуг, що надаються;
- збереження конкурентних переваг залізничного транспорту.

Для «Укрзалізниці», окрім проходження етапів ухвалення рішення про застосування аутсорсингу, які відображені на рис. 1, необхідно розробити:

- положення про застосування аутсорсингу;
- перспективну програму впровадження аутсорсингу, в якій визначити єдині підходи та методи його застосування;
- методику розрахунку економічної ефективності впровадження аутсорсингу;
- регламент і порядок передачі непрофільних видів робіт (функцій) зовнішнім спеціалізованим структурам, що буде визначати процес співпраці «Укрзалізниці» та аутсорсерів, у т.ч. малих підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням інших можливих способів залучення малих підприємств у сферу залізничного транспорту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Аутсорсинг [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [//www.corpusgroup.ru/outsourcing/](http://www.corpusgroup.ru/outsourcing/)
2. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Ин-т новой экономики, 1999. – 1248 с.

3. Ейтутіс, Г. Оптимізація основної діяльності при реформуванні залізниць [Текст] / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 38-39.
4. Журавлева, Н. А. Аутсорсинг как механизм повышения конкурентности компаний железнодорожного транспорта [Текст] / Н. А. Журавлева // Экономика железных дорог. – 2007. – № 9. – С. 66-74.
5. Золотов, В. А. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании [Текст] / В. А. Золотов // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 6. – С. 56-60.
6. Лapidус, Б. М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности российских железных дорог [Текст] / Б. М. Лapidус // Ж/д трансп. – 2006. – № 2. – С. 40-44.
7. Лapidус, Б. М. Политика ОАО «РЖД» в области использования аутсорсинга как инструмента повышения эффективности работы [Текст] / Б. М. Лapidус // Экономика железных дорог. – 2007. – № 1. – С. 10-15.
8. Полянский, Ю. А. Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга на железнодорожном транспорте [Текст] / Ю. А. Полянский // Ж/д трансп. – 2006. – № 2. – С. 46-47.
9. Попов, В. А. Аутсорсинг в пассажирском комплексе как важная часть развития пассажирских перевозок [Текст] / В. А. Попов // Ж/д трансп. – 2006. – № 2. – С. 44-45.
10. Сарычева, Н. А. Интеграция железнодорожного транспорта с малым бизнесом [Текст] / Н. А. Сарычева, Н. П. Чипига, О. А. Дудкевич // Экономика железных дорог. – 2008. – № 8. – С. 67-74.
11. Аутсорсинг и развитие международной торговли [Текст] / А. А. Степанов и др. // Вестник транспорта. – 2008. – № 10. – С. 18-21.
12. Шабалин, Н. Г. Организация аутстаффинговой деятельности в путевом комплексе [Текст] / Н. Г. Шабалин, Е. Т. Родионов // Экономика железных дорог. – 2008. – № 3. – С. 33-40.
13. Шанченко, П. А. Перспективы использования аутсорсинга в ОАО «РЖД» [Текст] / П. А. Шанченко, В. А. Степанец, Е. И. Воронин // Экономика железных дорог. – 2004. – № 12. – С. 17-23.
14. Шанченко, П. А. Методика оценки полной стоимости работы, передаваемой на аутсорсинг [Текст] / П. А. Шанченко, В. А. Степанец, И. А. Чагина // Экономика железных дорог. – 2008. – № 4. – С. 84-93.

Надійшла до редколегії 17.04.2009.

Прийнята до друку 23.04.2009.