

## РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

© 2010 Е.И. Спиридонова\*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, алгоритм расчета, ситуационная модель, оптимизация расходов, повышение эффективности деятельности предприятия.

Раскрываются возможности повышения эффективности использования ресурсов предприятия с применением такого современного способа ведения бизнеса, как аутсорсинг. В данной связи освещены основные проблемы передачи на аутсорсинг текущего ремонта и текущего содержания служебно-технических зданий Куйбышевской железной дороги, предложена ситуационная модель передачи на сетевой аутсорсинг указанного вида деятельности, а также предложен оптимальный алгоритм расчета заработной платы работников компании-аутсорсера Куйбышевской железной дороги филиала ОАО "РЖД".

Железные дороги России являются второй по величине транспортной системой мира, уступая по общей длине эксплуатационных путей (85 тыс. км, из них электрифицировано 43 тыс. км) лишь США. По протяженности электрифицированных магистралей российские железные дороги занимают первое место в мире. На балансе ОАО "РЖД" находится практически 100% российских железных дорог общего пользования, что делает эту компанию системообразующим предприятием железнодорожного транспорта Российской Федерации. После распада СССР железнодорожная отрасль России пришла в упадок. В течение 90-х гг. XX в. значительно сократился объем инвестиций, направляемый на обновление подвижного состава и развитие инфраструктуры, снизился контроль за инвестициями, упала мотивация труда работников отрасли. С целью вывода отрасли из тяжелого состояния был разработан ряд программ по реформированию отрасли<sup>1</sup>.

В рамках исполнения концепции реформирования железнодорожного транспорта ОАО "РЖД" принят ряд документов, направленных на повышения эффективности использования ресурсов предприятия с использованием такого инновационного способа ведения бизнеса как аутсорсинг. Так, Положением об использовании аутсорсинга филиалами ОАО "РЖД", утвержденным распоряжением ОАО "РЖД" от 27 апреля 2006 г. № 530, определяется порядок его применения филиалами акционерного общества, а

также предлагается перечень отдельных видов работ (услуг) для передачи на аутсорсинг. Согласно данному положению понятие "аутсорсинг" трактуется как способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов. При этом "аутсорсер" - специализированная организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных работ (услуг) и обладает соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами, выполняющая для филиала отдельные виды работ (услуг) на договорной основе. Перечень работ для передачи на аутсорсинг был значительно расширен и уточнен Распоряжениями ОАО "РЖД" от 11 апреля 2008 г. № 770р, 771р, 772р, что создало предпосылки для разработки автором данной статьи ситуационной модели передачи на аутсорсинг текущего ремонта и текущего содержания служебно-технических зданий Куйбышевской железной дороги, находящихся на балансе службы гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения. Так, предполагается, что при передаче на аутсорсинг текущего ремонта и текущего содержания служебно-технических зданий Куйбышевской железной дороги, находящихся на балансе

\* Спиридонова Елена Ивановна, аспирант Самарского государственного технического университета. E-mail: fakil80@mail.ru.

службы гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения контроль качества выполняемых работ осуществляется в рамках условий договора аутсорсинга.

Основными проблемами при переводе данной функции на аутсорсинг являются проблема контроля качества работ, достижение экономического эффекта от выполнения работ, проблема поиска аутсорсера, способного на выполнение специфических работ с должным образом квалификации, вследствие недостаточного развития рынка. Последняя проблема является достаточно весомой, поскольку Куйбышевская железная дорога имеет достаточную протяженность, и работы должны выполняться на всей территории на различных структурных подразделениях с большой удаленностью друг от друга. Представляется целесообразным выделение данной функции на местах с целью формально-документальной передачи сотрудников аутсорсеру с сохранением рабочих мест и квалифицированной рабочей силы. Аутсорсером в данном случае может выступать как самостоятельное предприятие, либо как дочернее общество в рамках реализации Положения о порядке использования сетевого аутсорсинга в ОАО "РЖД", утвержденного распоряжением ОАО "РЖД" от 31 октября 2006 г. № 2164р. В случае создания аутсорсера на основе сетевого аутсорсинга, становится весьма актуальной проблема рентабельности выполнения работ самим аутсорсером, поскольку затраты на выполнение работ должны быть существенно меньше затрат ОАО "РЖД" с тем, чтобы аутсорсер мог получить прибыль по итогам отчетного периода. В этой связи оптимизация затрат, в том числе затрат на оплату труда, играет решающую роль. Основными факторами, влияющими на формирование издержек по оплате труда являются численность персонала и алгоритм расчета заработной платы, включая все меры по стимулированию работников и повышению качества рабочей силы.

Представляется необходимым разработать структурно-функциональную модель организации аутсорсера, принципиально отличающуюся от модели заказчика - Куйбышевской железной дороги филиала ОАО "РЖД", с тем, чтобы выявить резервы и оптимизировать затраты. Таким образом, экономия дос-

тигается за счет особого исчисления расходов по статьям затрат, построения системы оплаты труда и налогообложения, которые в силу специфики отрасли железнодорожного транспорта, холдингового построения организационной структуры ОАО "РЖД" и аутсорсера будут различны. Данная структура предусматривает, прежде всего, оптимизацию численности работников согласно объему и качеству выполняемых работ. Кроме того, в случае появления незапланированных объемов работ, происходит перераспределение объемов с привлечением дополнительного персонала, поскольку не предполагается изначально, что аутсорсер будет обслуживать только предприятия железнодорожного транспорта в прямой зависимости от подрядов. Контроль качества выполняемых работ достигается за счет:

а) контроля своевременности реагирования на заявку заказчика (по итогам отчетного периода составляется отчет);

б) контроля качества выполняемых услуг (работ) - по актам приема-сдачи. Пока работа не будет выполнена надлежащим образом, акт подписываться не будет, либо будет подписываться с замечаниями. По итогам отчетного периода составляется отчет. Все данные о произведенных работах направляются для анализа в управляющую компанию для контроля и начисления заработной платы. Все данные по контролю качества анализируются и систематизируются в структурных подразделениях заказчика, которые в рамках договорных отношений предъявляет претензию управляющему компании аутсорсера. Например, за каждый процент некачественной или несвоевременно оказанной услуги либо другого вида нарушения договора аутсорсер платит неустойку в процентном отношении от цены за выполненную работу по договору в соответствии со сметой, которая является приложением к договору. Данная неустойка будет отражаться в свою очередь на заработной плате непосредственного исполнителя работ. Нормативная заработная плата по выполненным работам исполнителя складывается из следующих факторов: *качество + количество = заработная плата*. Работники, выполняющие работу непосредственно на местах, должны быть одинаковы по должности. Разделение работников

по должностному фактору для данного вида работ не оказывает соответствующий экономический и производственный эффект. Данная точка зрения автора основана на том, что разделение по должностному фактору складывается из критериев наличия образования, в том числе высшего, стажа работы по специальности, производственных показателей. Чем выше показатели данных критериев, тем предположительно должна быть выше должность работников. Однако на практике данный подход не всегда эффективен - распределение по характеру, виду и объему производимых работ производится независимо от должности и получаемой заработной платы, квалификационных и профессиональных требований. В результате имеет место факт неудовлетворенности работника своим положением, в связи с чем снижается стимул к работе, вносится дезорганизация в работу коллектива, происходит снижение качества выполняемой работы и производительности труда. Кроме того, система повременной оплаты труда, заключающаяся в оплате труда работника независимо от результатов и количества выполненной работы не содержит в себе достаточного стимула для выполнения работы качественно и своевременно, что побуждает вводить дополнительные методы стимулирования, а это в свою очередь связано с дополнительными затратами, тогда как сама заработная плата должна быть основополагающим стимулом. Образование как таковое должно являться инструментом для реализации полученных знаний в работе, разработке новых методов выполнения работы на должном уровне. В этой связи рассматривается получение образования как средства для улучшения выполнения работы, а не самого факта наличия диплома как средства для повышения заработной платы. Однако имеет место необходимость наличия образования по специальности как фактор профессиональной возможности выполнения определенного вида работ. Высокая производительность труда достигается за счет внутреннего стимулирования работника выполнять работу быстро, качественно и в должном объеме, поскольку приведенные факторы заложены в систему расчета заработной платы. На основании вышеизложенного, автором предлагается оптимальный алгоритм рас-

чета заработной платы работников компании-аутсорсера Куйбышевской железной дороги филиала ОАО "РЖД":

$$Z = Z_0 + \sum_{i=1}^4 P_i,$$

где  $Z_0$  - базовая норма на каждого работника (постоянная часть заработной платы),

руб.;  $\sum_{i=1}^4 P_i$  - переменная часть заработной

платы, представляющая собой премиальный фонд в зависимости от количественных и качественных показателей работы, руб.;  $P_1$  - премиальная надбавка за процент посдельный сверх нормы, рассчитанная в рублях. Норма устанавливается руководством исходя из среднего количества работ за период;  $P_2$  - процент качества выполнения работ, руб. Качество работ устанавливается соглашением между заказчиком и аутсорсером;  $P_3$  - процент своевременности реагирования на заявку заказчика, руб.;  $P_4$  - премия от экономии материалов компании-аутсорсера.

$$P_1 = \begin{cases} P_1 = P_{01}, & \text{если } N_1 / N_0 > 1; \\ P_1 = 0, & \text{если } N_1 / N_0 \leq 1, \end{cases}$$

где  $N_0$  - норма выработки за период;  $N_1$  - фактическая выработка.

$$P_2 = \begin{cases} (-1)^{1+[K / K_{kp}]} \cdot P_{01}, & \text{если } K / K_{kp} \geq 1; \\ (-1)^{1+[K / K_{kp}]} \cdot N', & \text{если } K / K_{kp} < 1, \end{cases}$$

где  $K_{kp}$  - норма качества выполнения работ;  $K$  - фактическое качество выполняемых работ, отслеживаемое на основе отчетности (статистических данных);  $P_{01}$  - премиальная надбавка за качественно выполненную работу;  $N'$  - штраф за некачественно выполненную работу. Устанавливается в зависимости от размера неустойки по данному договору фиксировано либо в процентном соотношении.

Таким образом, часть неустойки несет компания, часть работник. Однако сумма всех штрафов не может превышать 30% от базовой нормы  $Z_0$ , т.е.  $Z_0 \cdot 0,3 \geq \sum N_i$

$$P_3 = \begin{cases} (-1)^{2+[T / T_0]} \cdot P_{03}, & \text{если } T / T_0 \leq 1; \\ (-1)^{2+[T / T_0]} \cdot N'', & \text{если } T / T_0 > 1, \end{cases}$$

где  $T_0$  - стандартное время реагирования на заявку;  $T$  - фактическое время реагирования на заявку;  $P_{03}$  - базовая величина премии за своевременное реагирование на заявку;  $N''$  - штраф за несвоевременное реагирование на заявку.

$$P_4 = \begin{cases} P_4 = P_{04}, & \text{если } M_1 / M_0 < 1; \\ P_4 = 0, & \text{если } M_1 / M_0 \geq 1, \end{cases}$$

где  $M_0$  - расход материалов по плану;  $M_1$  - фактический расход материалов.

Нормативная заработная плата рассчитывается на каждого работника в зависимости от объема выполняемых работ в среднем за месяц и оптимального количества работников из расчета загрузки на 1 штатную единицу отдела.

Процентные надбавки служат дополнительным стимулирующим фактором повыше-

ния производительности труда и заработной платы.

Данный алгоритм позволяет использовать внутренние резервы, включая насыщенность рабочего времени за счет выполнения заданного объема работ меньшим количеством работников, значительно снизить внутрисменные потери. Несомненный плюс есть и для тех, кто работал на железной дороге по договорам гражданско-правового характера; они имеют возможность увеличить свои доходы за счет выплат отпускных, больничных и приобрести социальные гарантии.

---

<sup>1</sup> Аналитическая записка к бухгалтерской отчетности ОАО "РЖД" за 2007 год и стратегия развития ОАО "РЖД". URL: <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=9896&object=emission>.

*Поступила в редакцию 28.01.2010 г.*