

Рассмотрим целесообразность взимания с арендаторов компенсации за ремонт, кроме вышеперечисленных расходов. При перевозке грузов в вагонах Белорусской железной дороги с использованием ее локомотивов и инфраструктуры клиент уплачивает весь тариф, включающий в себя как амортизацию, так и все виды ремонтов вагонов. Следовательно, при наступлении срока ремонта вагона расходы возмещаются за счет тарифа. Что касается перевозок в собственных вагонах, то клиент возмещает железной дороге только расходы по локомотивной и инфраструктурной составляющим, а расходы по техническому обслуживанию и ремонту своих вагонов несет сам. Рассматривая перевозку грузов в арендованных вагонах (будь то у Белорусской железной дороги или у операторской компании), клиент оплачивает железной дороге (как и при перевозке в собственных вагонах) только расходы по локомотивной и инфраструктурной составляющим, а вместо расходов по текущему обслуживанию и ремонту вагонов вносит в счет железной дороги (операторской компании) установленную ставку арендной платы, рассчитанную определенным способом.

Однако в действующем прейскуранте заложена скидка в размере 20 % как для клиентов, использующих собственные вагоны, так и для тех, кто пользуется арендованными. Получается, что из всех расходов по аренде выпадают расходы на обслуживание вагонов и на их ремонт, которые, тем не менее, будут иметь место время от времени по мере наступления сроков обслуживания и ремонта. Эти расходы будет нести собственник подвижного состава и использовать собственные средства. Следовательно, клиенты, пользующиеся арендованными вагонами, должны в определенной мере компенсировать расходы, связанные с ремонтом перевозочных средств. Эта задача может быть решена двумя способами: введением различных скидок для собственных и арендованных вагонов или включением расходов на ремонт и обслуживание подвижного состава в размер базовой ставки арендной платы. Внедрение первого мероприятия вызовет усложнение самого Прейскуранта № 10-01, а также работу по формированию тарифа. Следовательно, привлекательнее использовать второй вариант, включив расходы по ремонту в базовую ставку арендной платы. Для введения в действие предлагаемого мероприятия необходимо выбрать способ включения расходов по текущему техническому обслуживанию и ремонту перевозочных средств:

- будет взиматься дополнительный сбор за ремонт и обслуживание;
- стоимость ремонтов будет включена в базовую ставку арендной платы.

Если рассматривать вариант с взиманием дополнительного сбора, то возникает ряд сложностей: потребуется большее количество времени для расчета арендной платы; увеличение количества дополнительных сборов может вызвать негативную реакцию у клиентов и спровоцировать отток к конкурентам.

Целесообразным представляется включение расходов по текущему техническому обслуживанию и ремонту перевозочных средств в базовую ставку арендной платы в виде процента. При этом стоимость ремонтов и обслуживания будет распределяться по типам вагонов в зависимости от продолжительности сроков аренды.

Положительными моментами можно считать:

- поступление финансовых потоков для создания ремонтной базы и осуществления деятельности по ремонту и обслуживанию перевозочных средств;
- введение недискриминационного принципа возмещения расходов по текущему техническому обслуживанию и ремонту перевозочных средств (платят все арендаторы вагонов в зависимости от продолжительности аренды и типа подвижного состава).

Отрицательным моментом является увеличение размеров арендной платы за использование перевозочных средств, однако в условиях формирования новой системы тарифообразования это увеличение вполне закономерно.

УДК 652.2.003

АУТСОРСИНГ – ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

С. С. ШАТИЛО

НИИ Министерства экономики Республики Беларусь

Повышение эффективности работы Белорусской железной дороги и качества услуг можно обеспечить за счет передачи на аутсорсинг внешним специализированным организациям работ, не относящихся напрямую к перевозочному процессу (связанных с обслуживанием перевозочного процесса и подсобно-вспомогательной деятельностью).

Применение различных форм аутсорсинга на Белорусской железной дороге должно обеспечивать достижение следующих целей: освобождение железной дороги и ее подразделений от выполнения несвойственных им функций и концентрацию усилий на основной деятельности; повышение экономической эффективности железной дороги; снижение себестоимости работ или услуг, передаваемых внешним исполнителям; перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях; сокращение потребности в инвестициях на развитие несвойственных видов деятельности и функций; повышение качества предоставляемых услуг и работ; доступ к новым технологиям; высвобождение персонала, занятого выполнением непрофильной, вспомогательной функции; создание условий для компенсации сезонных потребностей в дополнительном персонале; диверсификация риска между Белорусской железной дорогой и аутсорсером; повышение прозрачности отрасли.

Несмотря на множество преимуществ, которые возникают при использовании аутсорсинга на Белорусской железной дороге, существуют определенные виды рисков, снижающих эффект от передачи работ и услуг сторонним организациям. К числу таких рисков относятся: увеличение эксплуатационных затрат; снижение производительности труда в основных видах деятельности; потеря контроля над компанией-исполнителем; утечка конфиденциальной информации; неверное определение стоимости прекращения контракта в связи с решением покупателя использовать услуги другой компании; правовые риски.

При рассмотрении возможности передачи отдельных видов выполняемых на Белорусской железной дороге работ специализированным организациям следует учитывать особенности организации и специфику ее деятельности: в перевозочном процессе задействованы основные хозяйства Белорусской железной дороги, каждое из которых имеет свои основные и вспомогательные технологические процессы; отдельные вспомогательные процессы по своему содержанию одинаковы для всех хозяйств; территориально-географическое рассредоточение линейных подразделений основных хозяйств, что в отдельных случаях затрудняет применение существующих форм аутсорсинга; отдельные виды деятельности железнодорожных предприятий связаны с обеспечением безопасности и подлежат лицензированию; перевозки пассажиров и грузов имеют социальное значение.

При выборе внешних организаций-аутсорсеров необходимо: проведение конкурсных процедур; соблюдение действующего законодательства Республики Беларусь и нормативно-правовой базы Белорусской железной дороги, регламентирующих работу переданных и связанных с ними технологических процессов; соблюдение условия, чтобы сумма затрат по договорам аутсорсинга была меньше затрат дороги, которые реально высвобождаются при передаче непрофильных функций, вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих процессов; соблюдение норм технологической и экологической безопасности; обеспечение экономической безопасности Белорусской железной дороги; материальная ответственность аутсорсеров за качество, объем и срок выполнения услуг, работ; создание конкурентной среды.

Процесс принятия решения по применению аутсорсинга на железнодорожном транспорте должен включать следующие этапы: оценка собственных возможностей отрасли (поиск внутренних резервов повышения эффективности и качества услуг) и возможностей внешних исполнителей; подготовка решения: определение экономической эффективности его применения по специальной методике (принимается, что минимальный экономический эффект от использования аутсорсинга составляет 5–10 % затрат Белорусской железной дороги на выполнение работ собственными силами) и оценка качества предоставляемых работ и продукции, проверка правового статуса организации, ее кредитной истории и т. д., оценка рисков от привлечения внешних организаций; принятие решения руководством железной дороги на основании результатов проведения конкурсных процедур.

Аутсорсинг должен использоваться только при наличии на рынке подходящих организаций-аутсорсеров – специализированных организаций, привлекающих высококвалифицированный персонал и применяющих передовые эффективные технические средства и технологии. Применение технологий аутсорсинга на железнодорожном транспорте на первоначальном этапе можно начать с передачи на внешнее выполнение отдельных видов технологических процессов или операций, а также с использования аутсорсинга для покрытия сезонных потребностей в дополнительном персонале. В последующем возможна передача на аутсорсинг функций, видов деятельности или производственных циклов, связанных с выполнением законченных работ и услуг, но не влияющих напрямую на безопасность движения, сохранность перевозимых грузов и подвижного состава, окружающую среду.

Предлагается перевод на аутсорсинг следующих видов деятельности Белорусской железной дороги: уборка подвижного состава и производственных помещений; обслуживание дополнительных пассажирских поездов в летний период; оказание услуг пассажирам, включая обеспечение их питанием; стирка постельного белья; содержание полосы отвода, защитное лесонасаждение; ремонт, постгарантийное и сервисное обслуживание средств вычислительной техники; техническое обслуживание и ремонт зданий и помещений.

Организация аутсорсинга на Белорусской железной дороге должна представлять собой гибкий элемент хозяйственного механизма, постоянно анализируемый и сознательно изменяемый для нахождения наилучшего варианта, обеспечивающий снижение эксплуатационных расходов и повышение качества услуг железнодорожного транспорта.