

## АНАЛИЗ ИНТЕРНЕТ-ИНФОРМАЦИИ О НОРМАТИВНОЙ БАЗЕ АУТСОРСИНГА В ОАО «РЖД»

*А. А. ИВАНЕНКО*  
*ОАО «РЖД», г. Москва*

*В. И. ЛИНЬКОВ, А. И. АНИКЕЕВ*  
*Российский университет транспорта (МИИТ), г. Москва*

Аутсорсинг – это передача компанией другой специализированной организации (аутсорсеру) ранее выполняемых ею видов работ с целью повышения экономической эффективности деятельности компании. Аутсорсинг-проект – проект реализации аутсорсинга. Аутсорсинг стал играть существенную роль в деятельности ОАО «РЖД» с конца 2000-х годов. В 2016 г. было создано структурное подразделение, ответственное за развитие в холдинге ОАО «РЖД» системы управления аутсорсингом, которое просуществовало до 2018 г. Это Центр развития управления рисками и аутсорсингом (ЦУР). Перед ним были поставлены задачи разработки и актуализации нормативных документов ОАО «РЖД» в сфере аутсорсинга, методического обеспечения и мониторинга применения аутсорсинга в ОАО «РЖД», а также в обеспечении разработки, актуализации, формировании и контроле реализации концепции развития аутсорсинга в холдинге «РЖД». ЦУР должен был обеспечивать повышение эффективности холдинга за счет использования аутсорсинга, а также быть координирующим центром по вопросам аутсорсинга, включая риски снижения комплексной эффективности движения поездов, связанные с его внедрением.

Распоряжением [1] были введены в действие концепция [2] развития аутсорсинга в холдинге «РЖД» и план [3] ее реализации. Ответственным за контроль выполнения и изменения этого плана был назначен заместитель генерального директора ОАО «РЖД» А. К. Старков, ответственный за вопросы корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами, управление и распоряжение имуществом. Он был назначен куратором распространения передового опыта в области аутсорсинга. Данная работа должна была непосредственно выполняться ЦНТИБ и ЦУР. Центр научно-технической информации и библиотек – филиал ОАО «РЖД» (ЦНТИБ) – занимается сбором, обработкой, формированием, переводом, изданием и распределением информации, заимствуя ее из внешних источников.

В концепции [2] приводятся термины и определения. Рассматриваются критерии определения эффективности и ТЭО использования аутсорсинга. Предлагается инструментарий для принятия решения о целесообразности аутсорсинга. Приводится организационная схема принятия решения о выделении отдельных видов работ для передачи на аутсорсинг, включающая в себя перечень задач достижения цели аутсорсинг-проекта. Регламентируется организация управления жизненным циклом аутсорсинг-проектов. Предъявляются требования к АС МПА – Автоматизированной системе мониторинга применения аутсорсинга. Отдельный раздел выделен для рассмотрения рисков при использовании аутсорсинга. Указываются требования к договорам на оказание аутсорсинговых услуг с учетом рисков.

Выделяются этапы, задачи и мероприятия, обеспечивающие достижение целей развития системы аутсорсинга.

Первый этап (2017–2018 г.) – формирование нормативно-методологической базы, включая формирование и внедрение системы учета, совершенствование действующих аутсорсинговых отношений и отработка механизмов бэксорсинга и вывода потенциально аутсорсинговых бизнес-процессов на внешний рынок.

Второй этап (2019–2020 г.) – совершенствование методик применения аутсорсинга, завершение автоматизации аутсорсинга, заключение долгосрочных договоров аутсорсинга.

Третий этап (2021–2030 г.) – обеспечение целевого состояния аутсорсинга, под которым понимается самостоятельное выполнение ОАО «РЖД» бизнес-процессов, передача которых на рынок невозможна по причине отсутствия рынка и возможности его развития, а также неприемлемых рисков и технологических ограничений. Целевое состояние предусматривает повышение эффективности выполнения ключевых бизнес-процессов.

В приложении к концепции рассмотрены правовые аспекты использования аутсорсинга. Указывается, что изменение и расторжение договоров регламентируется нормами [4, гл. 29], а возмездное оказание услуг – нормами [5, гл. 39]. Действуют базовые распоряжения [6, 7], определяющие цели и порядок использования аутсорсинга, а также приказ [9] «О договорной и претензионной работе в ОАО «РЖД».

План реализации Концепции развития аутсорсинга в холдинге «РЖД» [3] включает в себя следующие разделы: развитие механизма реализации аутсорсинг-проектов, включая формирование перечня потенциально передаваемых на аутсорсинг-процессов Холдинга «РЖД»; повышение экономической эффективности применения аутсорсинга; совершенствование системы учета и контроля применения аутсорсинга; методическое обеспечение применения и развития аутсорсинга. В качестве ответственных исполнителей плана, помимо ранее указанных, задействованы ЦЭУ, ЦТЕХ, ЦЖД, ЦЛ, филиалы, ЦКИ, ЦКАДР, АНО Корпоративный университет. Следует отметить, что план выполняется с отставанием. Важнейшим документом является распоряжение [10]. Оно предусматривает создание комиссии и рабочей группы по аутсорсингу; утверждает положения [12, 13], регламентирующие их работу, а также их состав [10, 13].

Также этим распоряжением утверждены изменения [6], которые вносятся в базовое распоряжение [7], которое отменяет ряд предшествующих распоряжений, регламентирующих аутсорсинг, а также утверждает Положение [8] «О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД».

В [16] приводится методика экспертной оценки бизнес-процессов (БП) ОАО «РЖД» по критериям передачи на аутсорсинг. В этом документе приводятся требования к экспертным группам. Используются глоссарии [17]. Основным понятием методики [16] является матрица аутсорсинга. Под которой понимается инструмент визуального менеджмента, предлагающий принципиальные решения по применению аутсорсинга к бизнес-процессам в зависимости от их стратегической важности и эффективности реализации по сравнению с рынком [2]. Формирование матрицы аутсорсинга включает в себя следующие этапы: анализ деятельности подразделения ОАО «РЖД» и выделение БП в соответствии с [18]; экспертная оценка БП по критериям передачи на аутсорсинг, с использованием одноименной методики (см. приложение № 3 методики [16]) и заполнением результатов в виде таблицы, форма которой приводится в приложении № 1 методики [16]; формирование с использованием приведенной в [16] методики матрицы аутсорсинга по форме, приведенной в приложении № 2 [16], и ее утверждение.

В [19] утверждены рекомендации для подразделений ОАО «РЖД» для подготовки организационно-распорядительных документов по вопросам организации аутсорсинга (приказы о создании рабочих органов, назначении ответственных, планы реализации аутсорсинг-проектов и т. д.).

При планировании аутсорсинга нужно учитывать [20].

Следует отметить, что имеются трудности по доступу к актуальной нормативной базе, информация недостаточно хорошо структурирована. Так, было бы удобно иметь один документ вместо трех [6–8]. Более того, назрела необходимость в обновлении рассмотренной нормативной базы, а также и в обобщении всех документов «РЖД» по аутсорсингу в одном. Также не соответствует требованию сегодняшнего времени отсутствие свободного доступа из интернета к актуальным нормативным отраслевым документам на сайтах «РЖД» и Минтранса, в том числе студентам и преподавателям учебных заведений. Также целесообразно обеспечить доступ из интернета к Архиву отмененных документов. Следует отметить, что по мнению многих специалистов и граждан РФ статус «РЖД», который определяется тем, что оно является ОАО, является заниженным. Так как РЖД имеет стратегическое значение для стремительного развития страны, то требуются изменения, которые бы вызвали стремительное развитие отраслевых фундаментальных и прикладных исследований, а на их основе высшего образования и техники, с формированием мощного экспортного направления. Требуют рассмотрения проблемы фактического уменьшения участия отраслевых вузов в решении задач развития железнодорожной отрасли, увеличения учебной нагрузки преподавателей в ущерб качественной подготовке к занятиям, проведению фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ. Что касается аутсорсинга, то нужно иметь в виду, что при неправильном его использовании из средства повышения эффективности работы отрасли он легко может стать инструментом нанесения ущерба.

#### Список литературы

1 Об утверждении концепции развития аутсорсинга в холдинге «РЖД» и плана ее реализации: распоряжение ОАО «РЖД» № 1420р от 30.06.2017 г.

2 Концепция развития аутсорсинга в холдинге «РЖД», утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» № 1420 от 30 июня 2017 г.

- 3 План реализации концепции развития аутсорсинга в холдинге «РЖД», утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» № 1420 от 30 июня 2017 г.
- 4 Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ; ред. от 03.08.2018, подгот. на осн. изм., внесенных Федеральным законом от 29.07.2017 № 217-ФЗ).
- 5 Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. 2 от 26.01.1996 № 14-ФЗ; ред. от 29.07.2018).
- 6 Изменения, которые вносятся в распоряжение ОАО «РЖД» от 4 сентября 2013 г. № 1899р «О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ (операций) с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД», утверждены распоряжением ОАО «РЖД» № 1486р от 26 июля 2017 г. (в ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 7 О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД»: распоряжение ОАО «РЖД» № 1899р от 04.09.2013 г. (учитывать изменения, указанные в [6]).
- 8 Положение «О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД», утверждены распоряжением ОАО «РЖД» № 1899р от 04 сентября 2013 г. (в ред. Распоряжений ОАО «РЖД» № 2798р от 01.12.2014, № 2995р от 18.12.2015, № 1486р от 26.07.2017, Приказа ОАО «РЖД» № 22 от 30.03.2015). (Учитывать изменения, указанные в [6]).
- 9 Приказ «О договорной и претензионной работе в ОАО «РЖД» № 15 от 30 марта 2016 г.
- 10 Распоряжение ОАО «РЖД» «Об организации работы ОАО «РЖД» в сфере аутсорсинга» № 1486р от 26 июля 2017 г. (в ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 11 Состав комиссии ОАО «РЖД» по аутсорсингу, утвержден распоряжением ОАО «РЖД» № 1486р от 26 июля 2017 г. (В ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 12 Положение о комиссии ОАО «РЖД» по аутсорсингу, утверждено распоряжением ОАО «РЖД» № 1486р от 26 июля 2017 г. (в ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 13 Положение о рабочей группе по аутсорсингу, утверждено распоряжением ОАО «РЖД» № 1486р от 26 июля 2017 г. (в ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 14 Состав рабочей группы по аутсорсингу, утвержден распоряжением ОАО «РЖД» № 1486р от 26 июля 2017 г. (В ред. Распоряжения ОАО «РЖД» № 1746р от 30.08.2017).
- 15 О принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО «РЖД»: распоряжение ОАО «РЖД» № 1899р от 4 сентября 2013 г.
- 16 Методика экспертной оценки бизнес-процессов ОАО «РЖД» по критериям передачи на аутсорсинг, утверждена распоряжением ОАО «РЖД» № 173р от 31 января 2018 г.
- 17 Глоссарии терминов и определений в области управления процессами ОАО «РЖД», утверждены распоряжением ОАО «РЖД» № 2426р от 27.10.2017.
- 18 Методика проектирования, анализа и совершенствования процессов утверждена распоряжением ОАО «РЖД» № 2426р от 27 ноября 2017 г.
- 19 Об утверждении рекомендаций по применению проектного подхода при реализации аутсорсинг-инициатив: Распоряжение ОАО «РЖД» № 135р от 26 января 2018 г.
- 20 Положение о порядке распоряжения недвижимым имуществом ОАО «РЖД» утверждено приказом ОАО «РЖД» от 7 ноября 2008 г. № 150 (Список изменяющих документов в ред. приказов ОАО «РЖД»: № 120 от 15.06.2009, № 108 от 01.10.2012, № 17 от 08.04.2014, № 2666р от 10.11.2015, № 10 от 16.02.2017, № 119 от 11.12.2017, № 58 от 01.08.2018).

УДК 656.254

## **ОЦЕНКА НАРУШИТЕЛЕЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СИСТЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ АВТОМАТИКИ И ТЕЛЕМЕХАНИКИ**

*А. С. КАЗАКОВ*

*Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель*

Безопасность движения поездов – один из основных критериев качества работы железной дороги. Постоянно совершенствуются системы железнодорожной автоматики и телемеханики (СЖАТ). В современных условиях это становится возможным за счет увеличения степени автоматизации, миниатюризации устройств, использования микропроцессорной элементной базы. Вследствие особенностей реализации современные СЖАТ стали более чувствительны к электромагнитному излучению, чем релейные аналоги. Вместе с этим развитие сверхширокополосных генераторов электромагнитного излучения привело к возможности проявления актов терроризма в отношении таких систем.

В существующих научных работах основной упор делается непосредственно на разработку методов оценки воздействующего сверхширокополосных излучения, его детекции, разработку методов защиты устройств. Подобное фокусирование оставляет без должного внимания другие аспекты атаки: сценарии атаки, характеристики злоумышленника, доступные средства и т. д.

Европейским союзом в рамках «Seventh Framework Programme» в проекте SECRET (SECurity of Railways against Electromagnetic aTtacks), основной целью которого является оценка рисков и по-