

ния : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, В. И. Бутов. – Ростов н/Д : СКАГС, 2004. – 144 с.

3 Частно-государственное партнерство: состояние и перспективы развития в России : Аналит. докл. / Национальный инвестиционный совет. – М. : Институт экономики РАН, 2006. – С. 14.

4 Плеханов, А. С. Опыт стран ЦВЕ по управлению коммунальным хозяйством / А. С. Плеханов / Вопросы экономики. – 2009. – № 7. – С. 17–24.

5 Бузырев, В. В. Экономика жилищной сферы : учеб. пособие / В. В. Бузырев, В. С. Чекалин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 256 с.

*V. ZAZERSKAYA, PhD, associate professor*

*O. BELOGLAZOVA*

*Brest State Technical University*

## **ABOUT PROBLEMS OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF BELARUS AND WAYS OF THEIR DECISION**

The article deals with the problems of management and financing of housing and communal services. Analyzes the conceptual approaches to the development of public-private partnership based on concessions and housing cooperatives. The estimation of economic and social efficiency of the country's reform of housing and communal services and the basic directions of development of the sphere of housing and communal services.

Получено 29.09.2015

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 8. Гомель, 2015**

---

УДК 656.2.003(476)

*И. А. КЕЙЗЕР*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассмотрены различные подходы к определению сущности аутсорсинга, показано его значение как современного инструмента повышения эффективности деятельности организации, определена сфера применения аутсорсинга в организациях Белорусской железной дороги.

В современных условиях хозяйствования организации стремятся любыми способами снизить свои затраты, а также увеличить производительность труда и трудоспособность персонала. В условиях жесткой конкуренции

на рынке достаточно актуальными являются вопросы, связанные со способами минимизации затрат, а также условиями, обеспечивающими производство конкурентоспособной продукции (работ, услуг) и эффективное функционирование организации. Обеспечить достижение указанных целей можно двумя путями – за счет использования внутренних и внешних ресурсов. Использование внутренних ресурсов на данный момент ограничено финансовыми, кадровыми и инфраструктурными аспектами. Поэтому одним из перспективных путей повышения уровня внедрения инноваций, а следовательно, – увеличения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий, является привлечение внешних ресурсов, что становится возможным при использовании аутсорсинга, который широко применяется в западной практике ведения бизнеса.

Толчком к широкому применению аутсорсинга в Республике Беларусь стало принятие Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 04.02.2014 г. № 95 «О передаче отдельных вспомогательных функций, непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств республиканских унитарных предприятий специализированным организациям», предписавшее соответствующим министерствам и концернам проведение подведомственными республиканскими унитарными предприятиями анализа своих организационно-производственных структур с целью определения возможностей передачи отдельных функций (логистика, маркетинг, бухгалтер, правовое и кадровое обеспечение и другое), а также непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств (видов деятельности), обеспечивающих основное производство, созданным путем реорганизации специализированным организациям.

В историческом аспекте концепция аутсорсинга была разработана в 1963 году американской компанией EDS, внедрявшей аутсорсинг в сфере информационных технологий. Однако объектом научных исследований аутсорсинг стал лишь в 80–90-х годах прошлого века. Именно с этого момента стали появляться научные публикации, в которых с помощью построения разнообразных моделей экономисты и практики пытались найти оптимальную стратегию внедрения аутсорсинга, а также публикации, посвященные всевозможным аспектам использования аутсорсинга в деятельности организации.

Несмотря на активное использование механизма аутсорсинга в практике работы белорусских организаций (преимущественно, в сфере IT-технологий, бухгалтерских и клининговых услуг), определения аутсорсинга, установленного на законодательном уровне, в белорусской практике нет. Как нет и его преломления в зависимости от конкретных условий деятельности субъекта хозяйствования. При этом как среди отечественных, так и среди зарубежных экономистов четкого, однозначного определения данного понятия также не существует. Вследствие этого рассмотрим различные подходы к определе-

нию сущности аутсорсинга.

Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» и буквально означает «использование внешних ресурсов» или «внешних источников».

Наиболее полно тема аутсорсинга раскрыта в работах западных ученых, таких как Д. Берсин, Ж.-Л. Бравар, Р. Дафт, С. Клементе, Р. Морган и Дж. Хейвуд, Э. Йордона. Основной акцент в исследованиях данных экономистов сделан на анализ основного содержания аутсорсинга, его виды, влияние на эффективность работы организации.

Так, Дж. Брайан Хейвуд трактует понятие «аутсорсинг» как перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [4].

Ж.-Л. Бравар, Р. Морган определяют аутсорсинг как обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем их качества, гибкости и ценности стоимостных критериев и оценок для предоставления услуг, ранее оказываемых внутренними силами компании, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг и (или) трансформация (обновление) процессов и технологий, поддерживающих бизнес [4].

По мнению Р. Дафта, аутсорсинг – это передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции [4].

Значительный вклад в развитие концепции аутсорсинга внесли российские экономисты Б. А. Аникин, С. О. Календжян, Д. М. Михайлов, И. Л. Рудая, В. В. Поляков, Р. К. Щенин, А. Г. Ивлев, И. Д. Котляров, А. Х. Курбанов, И. В. Петрова, В. С. Витко, Е. А. Цатурия. Подходы к определению понятия «аутсорсинг» российскими экономистами представлены в таблице 1 [1, 3, 4, 6].

Т а б л и ц а 1 – Подходы к определению понятия «аутсорсинг» российских ученых

Автор	Определение понятия «аутсорсинг»
Аникин Б. А., Рудая И. Л.	Выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, логистических, управленческих и др.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения
Календжян С. О.	Продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне

## Окончание таблицы 1

Автор	Определение понятия «аутсорсинг»
Михайлов Д. М.	Бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов
Поляков В. В., Щенин Р. К.	Привлечение третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней стороной, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий, например, информационных
Ивлев А. Г.	Организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя их параметров «качество – издержки – обладание». Аутсорсинг – это заимствование на стороне
Котляров И. Д.	Передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности, что позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность
Петрова И. В.	Совокупность действий, проводимых предприятием, связанных с приобретением на договорной основе услуг сторонних организаций для выполнения бизнес-процессов, необходимых предприятию в связи с осуществлением производственно-хозяйственной деятельности с целью повышения их эффективности
Курбанов А. Х.	Часть управленческой стратегии компании при передаче работ и услуг стороннему исполнителю, основанная на фундаментальном принципе разделения труда, организованная в виде устойчивого бизнес-процесса и направленная на повышение эффективности компании и снижение издержек
Витко В. С., Цатурян Е. А.	Способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала

Несмотря на имеющие место исследования в области аутсорсинга, проводимые зарубежными и российскими экономистами, и открывшиеся с принятием Постановления Совета Министров Республики Беларусь № 95 перспективы активного использования аутсорсинга в практике работы белорусских организаций, в отечественной экономической литературе данный вопрос практически не исследован. Проводимые исследования касаются применения определенного вида аутсорсинга (преимущественно аутсорсинга компьютерных и бухгалтерских услуг) и проблем, ему сопутствующих. Однако эти исследования абстрагированы от конкретных условий определенных субъектов хозяйствования.

Изучение различных подходов к определению понятия «аутсорсинг» позволяют сделать вывод, что большинство экономистов рассматривают аутсорсинг как передачу отдельных процессов, функций и видов деятельности сторонним организациям. При этом отмечается долгосрочный характер аутсорсинговых отношений и основная целевая установка при применении аутсорсинга – повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации.

Следует отметить, что важным вопросом при обосновании решения о применении аутсорсинга является определение функций, процессов или видов деятельности, которые могут быть переданы специализированным организациям. Для ответа на данный вопрос необходимо четко разграничить два понятия – профильный и непрофильный виды деятельности. Профильность относится к рыночной специализации организационной деятельности – специализации, которая отличает субъект хозяйствования от конкурентов или деятельности других субъектов хозяйствования.

Непрофильные виды деятельности являются затратными для предприятия, но без них невозможен основной бизнес-процесс (например, столовая, уборка, транспорт). К непрофильным функциям можно отнести те, которые требуют специализированных работников (например, ИТ, подбор персонала), но они необходимы для обеспечения нормальной жизнедеятельности организации.

Именно отказ от непрофильных функций, видов деятельности при передаче их на аутсорсинг позволит организации повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности за счет:

- 1) оптимизации численности персонала, задействованного в непрофильных для организации видах деятельности;
- 2) экономии расходов на оплату труда;
- 3) повышения производительности труда и обеспечения опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы, что важно для выполнения требований Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 31.07.2014 г. № 744 «Об оплате труда работников»;
- 4) снижения потребности организации в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности;
- 5) повышения качества выполнения отдельных видов деятельности (работ, услуг), которые передаются на аутсорсинг.

Проведение структурной реформы ГО «Белорусская железная дорога» потребовало оценки эффективности видов деятельности, выполняемых железной дорогой.

Белорусская железная дорога представляет собой сложное многоотраслевое хозяйство, имеющее достаточно развитую сеть подразделений,

занимающихся непрофильными видами деятельности. К ним относятся, прежде всего, содержание объектов социальной сферы (санаторно-курортных учреждений, учреждений культуры и спорта, объектов жилого фонда и др.) и так называемые иные виды деятельности с широким спектром услуг и работ, не относящиеся непосредственно к перевозкам. Непрофильные виды деятельности, в которых задействовано порядка 30 % от общей численности работников, занимали и занимают заметную долю в экономических показателях работы железной дороги. Так, в 2014 году доходы от иных видов деятельности составляли 10,1 % в общей сумме доходов по основной деятельности (для сравнения, в 2012 году их доля составляла 11,4 %, в 2013 – 11,9 %) [5]. При этом часть услуг, относимых к прочим видам деятельности, а также связанных с содержанием объектов социальной сферы, мало доходны или убыточны. Поэтому в настоящее время актуальными для Белорусской железной дороги являются вопросы опеределения критериев отнесения видов деятельности к непрофильным, которые можно передать специализированным организациям и разработка алгоритма передачи и методики оценки эффективности аутсорсинга с учетом технологических особенностей работы железной дороги.

В первую очередь речь должна идти о передаче на аутсорсинг таких видов работ, как:

- уборка производственных и служебных помещений, вокзалов, платформ и переходов, а также дизель-поездов и пассажирских вагонов;
- охрана производственных помещений и объектов;
- экипировка пассажирских вагонов постельным бельем, мягким и жестким съемным инвентарем, твердым топливом;
- сервисное обслуживание и ремонт отдельных видов оборудования и технических средств основных хозяйств железной дороги;
- деятельность по заготовлению и снабжению материальными ресурсами;
- автотранспортные услуги.

Таким образом, сущность аутсорсинга можно выразить тремя основными положениями:

- 1) отказ от самостоятельного обеспечения непрофильных функций и видов деятельности и сосредоточение всех усилий предприятия на профильных видах;
- 2) передача непрофильных видов деятельности на выполнение сторонним специализированным организациям;
- 3) расширение объемов реализации продукции (работ, услуг) профильных видов деятельности за счет перераспределения ресурсов с непрофильных видов.

Для Белорусской железной дороги применение аутсорсинга позволит оптимизировать деятельность структурных подразделений за счет концентрации усилий на основной деятельности (перевозках) и передачи непро-

фильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям на договорной основе с соответствующим сокращением персонала, занятого в непрофильных видах деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Аникин, Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии в менеджменте : учеб. пособие. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : Инфра-М, 2006. – 288 с.

2 Годовой отчет Белорусской железной дороги за 2014 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rw.by/uploads/userfiles/files/annual\\_report\\_2014.pdf](http://www.rw.by/uploads/userfiles/files/annual_report_2014.pdf). – Дата доступа : 19.10.2015.

3 **Котляров, И. Д.** Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия / И. Д. Котляров // Инновации. – 2010. – № 9. – С. 88–92.

4 **Курбанов, А. Х.** Аутсорсинг : история, методология, практика : [монография] / А. Х. Курбанов, В. А. Плотникова. – М. : Инфра-М, 2013. – 112 с.

5 О передаче отдельных вспомогательных функций, непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств республиканских унитарных предприятий специализированным организациям : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.14 г. № 95 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ЮрСпектр. – Минск, 2015.

6 **Петрова, И. В.** Эффективный аутсорсинг : механизм принятия управленческих решений : [монография] / И. В. Петрова. – М. : РИОР: Инфра-М, 2014. – 108 с.

*I. KEYZER*

*Belarusian State University of Transport*

#### **OUTSOURCING AS A WAY TO ENHANCE THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

The article considers various approaches to the determination of the essence of outsourcing, shows its importance as a modern way to enhance the effectiveness of organizational performance, defines the scope of its application in the organizations of Belarusian Railways.

Получено 09.11.2015