СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5
1 Теоретические основы, актуальность и практика применения аутсорсинга на российских предприятиях 8
1.1 Определение и терминология аутсорсинга 8
1.2 Сферы применения аутсорсинга 12
1.3 Основные тенденции формирования российского рынка аутсорсинговых услуг 17
1.3.1 Практика применения аутсорсинга российскими предприятиями 19
1.3.2 Аутсорсинг в ОАО «Российские железные дороги» 22
2 Экономическое обоснование процесса принятия решения о передаче работ (услуг) на аутсорсинг 26
2.1 Учет преимуществ и рисков, возникающих при использовании аутсорсинга 26
2.2 Оценка и сопоставление затрат 31
2.3 Анализ добавленной стоимости 34
2.4 Методика оценки экономической эффективности от применения аутсорсинга в ОАО «РЖД» 36
3 Экономическая оценка передачи на аутсорсинг отдельных бизнес-процессов бухгалтерского учета 38
3.1 Управление рисками, возникающими при переходе на Общий центр обслуживания. Ключевые факторы успеха 38
3.2 Система мероприятий по централизации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» 41
3.3 Централизация бухгалтерского и налогового учета на примере Новосибирского территориального общего центра обслуживания 44
3.4 Модель организации бухгалтерской и налоговой служб ОАО «РЖД» в условиях централизации 49
3.5 Современное направление развития организации учета в ОАО «РЖД» 54

Заключение 61
Список использованных источников 63

ВВЕДЕНИЕ

Динамичное развитие предпринимательства и усложняющаяся конкурентная среда объективно требуют расширения спектра применения современных методов финансового менеджмента для усиления позиций организации на рынке. В подобных условиях для обеспечения конкурентных преимуществ от предприятия часто требуется более глубокая специализация в своей ключевой сфере деятельности. В условиях конкурентного рынка внимание руководителя должно быть направлено на повышение эффективности деятельности предприятия. Одним из инструментов, позволяющих оптимизировать конфигурацию бизнес-системы, является аутсорсинг.

Аутсорсинг применительно к ОАО «РЖД» – это способ оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала предприятия, занятого выполнением непрофильной, вспомогательной функции. Масштабное реформирование ОАО «РЖД», превращение компании в крупнейший российский холдинг, успешно конкурирующий и на международном рынке перевозок, обязывает, прежде всего, по-новому организовывать работу по бухгалтерскому и налоговому учету и формированию отчетности.

Во-первых, это связано с повышенным вниманием государственных органов, аудиторов, инвесторов и других лиц, которое очевидно ощутили практически все руководители не только аппарата управления, но и начальники дорог и функциональных филиалов, дочерних обществ. Это влияние будет существенно возрастать в связи с проводимыми и предполагаемыми эмиссиями ценных бумаг, присвоением международных рейтингов, при заимствовании финансовых ресурсов, что в целом связано с конкурентоспособностью ОАО «РЖД», а, следовательно, и признанием роста стоимости компании.

Международные инвестиционные и рейтинговые агентства при оценке инвестиционной привлекательности строго следуют установленному в мире порядку о том, что информация о компании, на основе которой принимаются решения о ее инвестиционном и конкурентном статусе, должна формироваться выделенными структурами. Это означает, что учет и отчетность не должны быть зависимы, иными словами, недопустима ситуация, когда одно должностное лицо (руководитель филиала или структурного подразделения) отвечает как за факт совершения хозяйственной операции, так и за ее отражение в

бухгалтерском учете. Именно поэтому из 500 крупнейших компаний в мире 70 % имеют централизованные бухгалтерские и налоговые службы, называемые общим (корпоративным) центром обслуживания (ОЦО).

Во-вторых, преобразование компании не может успешно осуществляться без соответствующего реформирования и централизации учетных процессов. В противном случае может быть потеряна достоверность информации, оперативность ее получения и, что не менее важно, могут существенно увеличиться затраты на ее формирование. Уже сегодня очевидны проблемы отсутствия стандартных, оптимальных решений ведения учета, что приводит к известным всем проблемам перегрузки в работе бухгалтерских работников, недостатку квалифицированных кадров, а соответственно и роста налоговых рисков. А надежность учетной информации для руководителей компании, ее филиалов и подразделений является основой, на базе которой принимаются решения по управлению. С другой стороны, управление процессом успешного реформирования невозможно в отсутствие единых методологических основ ведения бухгалтерского и налогового учета и единой системы внутреннего учетного контроля.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ аутсорсинговых схем, применяемых при организации бухгалтерского учета в ОАО «РЖД», с последующим выводом о целесообразности их применения.

Данная цель обусловила постановку следующих задач:

- разработка методики оценки экономической эффективности передачи непрофильных видов деятельности компании аутсорсинговым фирмам в части управления кадрами;
- анализ переданных работ (услуг) на аутсорсинг;
- оценка опыта применения Общих центров обслуживания в ОАО «РЖД»;
- освещение вопроса о современном направлении развития организации учета в ОАО «РЖД».

Структура настоящей работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава освещает сущность понятия «аутсорсинг», актуальность применения аутсорсинговых схем в современной экономике. Определены сферы применения аутсорсинга. Приведены примеры и обобщен опыт использования технологии аутсорсинга российскими предприятиями, в том числе ОАО «Российские железные дороги».

Во второй главе определены основные этапы экономического обоснования решения о передаче работ (услуг) на аутсорсинг. Предложена методика оценки экономической

эффективности от применения аутсорсинга в ОАО «РЖД» в части кадровых вопросов при централизации бухгалтерского и налогового учета.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу использования аутсорсинговых схем при организации бухгалтерского учета в ОАО «РЖД», а также анализу модели организации бухгалтерской и налоговой служб ОАО «РЖД» в условиях централизации. Представлена информация о современном направлении развития организации учета в ОАО «РЖД».

1 Теоретические основы, актуальность и практика применения аутсорсинга на российских предприятиях

1.1 Определение и терминология аутсорсинга

Сущность аутсорсинга как принципа управления заключается в том, что он представляет собой отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по его реализации другой организацией. С другой стороны, аутсорсинг – это технология менеджмента, которая заключается в передаче сторонней компании некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия, что позволяет оптимизировать структуру управления предприятий за счет сосредоточения на основной задаче и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным подрядчикам [21].

Аутсорсинг помогает компаниям функционировать и развиваться на рынке, при этом сокращая свои издержки, быстрее адаптироваться к условиям внешней среды, повысить качества продукции и услуг, уменьшить риски. Применяя аутсорсинг, компания-заказчик получает возможность, сконцентрироваться на тех бизнес-процессах, которые свойственны именно ей, на своей специфике.

Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка (от англ. «outsourcing») и дословно переводится как «использование чужих ресурсов».

Несмотря на то, что законодательство Российской Федерации не предусматривает наличие такого понятия как «аутсорсинг», заключение «Контракта на аутсорсинг» не противоречит законодательству (п. 2 ст. 421 ГК РФ «Стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и непредусмотренный законом или иными правовыми актами»).

Множество примеров практического использования методологии аутсорсинга сформировали целый ряд определений, по-разному характеризующих ее содержание.

«Перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по договорной цене» [26,с.28].

«Продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет, отливка заготовки)… Переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне[25, с.15].

«Организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров "качество-издержки-обладание". Аутсорсинг – это заимствование на стороне» [27, с.12].

Все эти определения в той или иной степени отражают общие черты различных вариантов организации аутсорсинг-проекта: аутсорсинг всегда означает привлечение ресурсов специализированных организаций вместо развития собственных компетенций в конкретных видах и направлениях деятельности.

При успешной реализации проекта использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов позволяет заменить недостающие ноу-хау (которыми располагает аутсорсер) эффективным проект-менеджментом, выводя управление компанией на новый, более высокий качественный уровень. Успех от создания или приобретения ноу-хау, призванного повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

В ряде случаев перемещение функций или бизнес-процессов сопровождается также перемещением активов компании. Аутсорсингом можно считать выделение части компании в отдельное производство, создание дочерней фирмы, продажу части активов внешней организации с последующим приобретением у нее соответствующих услуг по реализации перемещенных таким образом функций или бизнес-процессов. «Условия подобного перемещения, а также права и обязанности сторон, а при необходимости – условия управления совместным имуществом или капиталом и пр., оговариваются специальным соглашением, исходя из интересов обеих сторон. Таким образом, в качестве «третьей» стороны, т.е. аутсорсера, в реализации аутсорсинг-проекта может выступать как независимый партнер, так и организация, связанная с заказчиком прочными экономическими и правовыми отношениями» [22, с. 6].

Аутсорсинг как методология бизнеса не ставит границ в выборе партнера, кроме одной – результат реализации аутсорсинг-проекта должен способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности бизнес-системы в целом. Поскольку в процесс создания новой стоимости – единственный, имеющий смысл для потребителя – вовлечены ресурсы обеих организаций-партнеров, каждая из них должна стремиться к получению максимальных выгод от такого сотрудничества.

Для аутсорсера участие в аутсорсинг-проекте означает, кроме того, принятие на себя ответственности за выполнение функций или результат бизнес-процессов, которые он продает заказчику. Эта ответственность выше, чем при обычных сделках купли-продажи, так как касается не просто качества услуг в рамках отдельно взятого соглашения по следующим причинам:

- качество услуг аутсорсинга может играть определяющую роль в функционировании бизнес-системы в целом;

- от качества услуг аутсорсинга может напрямую зависеть качество продукта или услуги, поставляемой конечному потребителю, а значит, деловая репутация заказчика.

В этом смысле передача функций и бизнес-процессов, а также ответственности за их выполнение организации-аутсорсеру, не связанной с организацией-заказчиком никакими отношениями, кроме соглашения об аутсорсинге, связано с большим риском. При этом появление на рынке в качестве аутсорсеров поставщиков мирового уровня, удовлетворяющих стратегическим потребностям компании, способствует принятию решения об аутсорсинге. Это связано с тем, что в современных условиях практически ни одна компания не обладает полным набором внутренних навыков и возможностей для достижения конкурентных преимуществ по всем направлениям своей основной и вспомогательной деятельности.

Среди целей использования аутсорсинга можно выделить стратегические и оперативные. «В качестве стратегической цели выступает последовательная концентрация на основной деятельности организации, ее основных умениях, отличающих организацию от конкурентов. Вся прочая деятельность, в которой организация не отличается от конкурентов, а возможно, и проигрывает им, может быть вынесена за ее пределы» [12,с.7]. Таким образом, была сформулирована стратегическая цель аутсорсинга еще в 1993 г., и с тех пор именно стремление сосредоточить все внутренние ресурсы и возможности на развитии ключевых компетенций в деятельности организации, усилении ее конкурентной позиции ориентирует менеджмент на поиск партнеров по аутсорсингу. Нельзя упускать из виду также необходимость и возможность снижения затрат в результате использования аутсорсинга. Как правило, общие затраты аутсорсера на выполнение той же деятельности существенно ниже, благодаря его специализации в конкретной области и высокой квалификации, а также известной экономии, связанной с масштабом производства. «Снижение издержек является основной оперативной целью и мотивом использования аутсорсинга» [12, с. 10].

Аутсорсинг-проект – это целенаправленное изменение бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга, с установленными требованиями к качеству результата, определенными ограничениями ресурсов (материальных, финансовых, людских и пр.) и специфической организацией. Соответственно формируются новые связи и отношения между отдельными элементами бизнес-системы, материальные, информационные, финансовые и другие потоки внутри нее.

«Разработка и реализация аутсорсинг-проекта – комплексный процесс, включающий в себя принятие целого ряда стратегически важных для организации управленческих решений. Внедрение аутсорсинга в практику деятельности компании может быть самостоятельной

целью и результатом проекта, если уже созданы необходимые предпосылки для «проведения в жизнь» такого решения, например, имеется успешный опыт партнера-аутсорсера в реализации аналогичных проектов» [14, с.5]. В других случаях использование аутсорсинга является составной частью общей программы повышения эффективности предпринимательской деятельности организации, например, в рамках реструктуризации промышленного предприятия.

Вряд ли найдется много крупных организаций, которые за последние 15 лет ни разу не подвергали некоторые из своих основных и второстепенных функций воздействию проектов, направленных на снижение затрат и повышение эффективности. Если проект направлен на поиск внутренних резервов снижения затрат, то необходимо признать, что эти резервы имеют свои естественные ограничения и, кроме того, снижение затрат одним из подразделений компании не означает повышения ее эффективности в целом. Преимущества аутсорсинг-проекта состоят в том, что он последовательно приближает организацию к возможности наиболее полного соответствия требованиям рынка за счет использования не внутренних резервов, а внешних ресурсов.

Аутсорсинг-проект направлен на:

- поиск путей снижения затрат за счет использования ресурсов аутсорсеров (внутренние резервы аутсорсеров уже мобилизованы, а участие в аутсорсинг-проекте создаст внешнему партнеру новые дополнительные возможности снижения затрат);
- повышение качества продуктов/услуг и наилучшее соответствие требованиям клиентов (аутсорсер уже обладает необходимыми конкурентными преимуществами);
- высвобождение собственных ресурсов и возможность их целее направленного использования для развития и совершенствования собственных компетенций и приобретения дополнительных конкурентных преимуществ.

Тем не менее, практика показывает, что аутсорсинг-проект не всегда приводит компанию к желаемому уровню конкурентоспособности. Среди причин возможных неудач можно выделить следующие:

- быстрота изменения предпочтений потребителей (связана, как правило, с темпами технического прогресса, когда прогнозы развития жизненного цикла отдельных продуктов не оправдываются из-за появления и бурного развития замещающих технологий; в качестве примера можно привести смену форматов записи звука и изображения);
- недостаточная проработка самого аутсорсинг-проекта (отсутствие объективной информации, недостаточное экономическое обоснование и т.п.);
- неправильный выбор партнера-аутсорсера;

- неоправданное вынесение за пределы организации основных функций или бизнес-образующих процессов.

Чтобы избежать серьезных ошибок и отдельных проблем в подготовке и реализации аутсорсинг-проекта как части комплексной программы повышения эффективности и конкурентоспособности, необходимо понимать, какие реальные преимущества может получить каждая из сторон-участниц проекта, и с какими рисками связано решение об использовании аутсорсинга для клиента.

1.2 Сферы применения аутсорсинга

Определяя место аутсорсинга в бизнес-системе, следует выявить, в каких сферах деятельности организации аутсорсинг находит применение. Различные виды аутсорсинга и уже сложившаяся практика использования этой методологии бизнеса позволяют говорить о том, что все сферы деятельности современной организации доступны для применения аутсорсинга, как показано на рисунке 1.1.

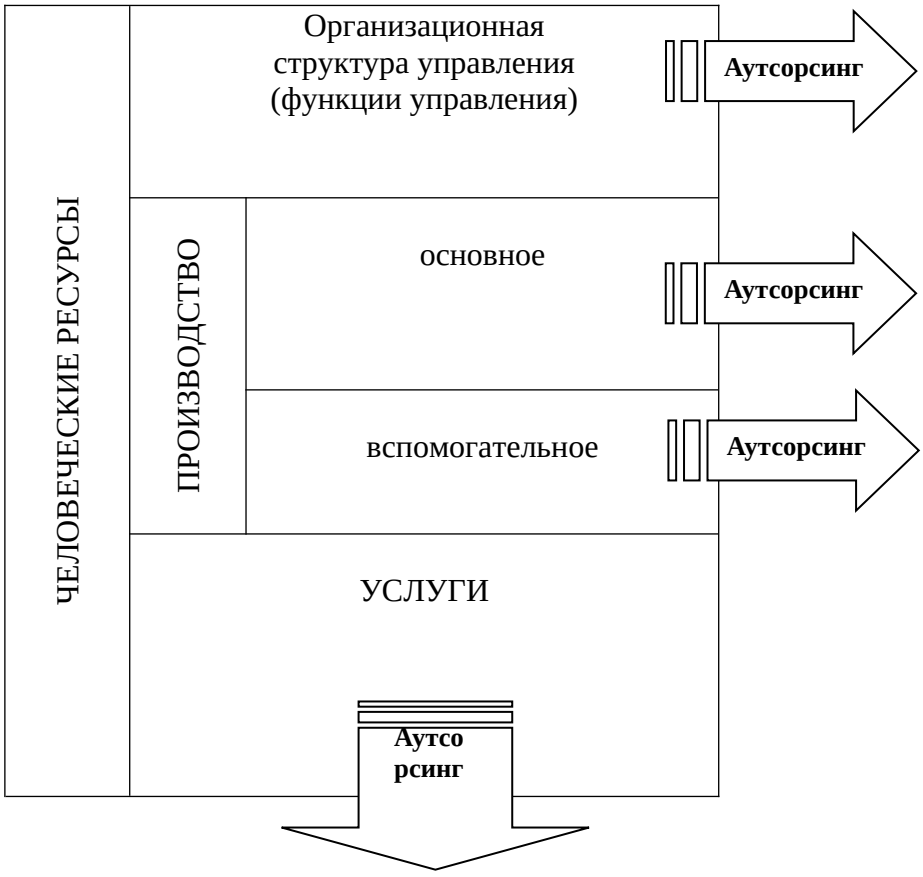


Рисунок 1.1 – Сферы применения аутсорсинга

Производственный аутсорсинг затрагивает, в первую очередь, вспомогательное производство, которое обеспечивает основное производство технологическим оснащением, транспортом, электроэнергией, ремонт оборудования, изготовление вспомогательных продуктов и т.п. Передав функции вспомогательного производства на аутсорсинги сократив соответствующие подразделения, организация высвобождает свои ресурсы и может глубже специализироваться на основной своей деятельности, что в свою очередь приводит к развитию таких стратегически важных направлений, как научно-исследовательская деятельность, развитие интеллектуального капитала организации, и существенно сокращает расходы.

В основе аутсорсинга вспомогательного производства лежит ряд факторов [27]:

- возросшая во многих секторах промышленного производства цикличность существенно снижает эффективность работы вспомогательных служб, в связи с чем производители стремятся перенести расходы по выполнению этих функций из разряда постоянных издержек в переменные;

- специализированные подрядные фирмы сосредоточивают все свое внимание на промышленном предприятии-заказчике, концентрируя деловую активность на его обслуживании. Именно это является ядром их бизнеса, в то время как для промышленной компании выполнение вспомогательных функций, как правило, остается второстепенным делом;

- специализированная сервисная фирма, в отличие от подразделений промышленных компаний, не испытывающих прямой конкурентной борьбы, в большей степени мотивирована на повышение эффективности работы персонала, применение более продуктивных методов работы, использование передовых технологий в обслуживании и обеспечение наиболее оптимального сочетания цена/качество на предоставляемые услуги;

- специализированная сервисная организация имеет неоспоримые преимущества перед внутрикорпоративными образованиями в части приобретения навыков и опыта в сфере своей деятельности, поскольку работает с широким кругом клиентов, имеющих сходные проблемы. Кроме того, она несет прямую финансовую ответственность за качество выполняемых работ, подтверждая эти обязательства соответствующими юридическими гарантиями.

«Аутсорсинг сферы основного производства – принцип организации деятельности всех промышленных транснациональных компаний» [16, с. 14]. В зависимости от уровня развития и жизненного цикла отрасли, жизненного цикла отдельных продуктов, доступности международных источников ресурсов, эффективности использования ресурсов, внутренних

резервов и внешних возможностей с учетом особенностей конкурентной среды, степень аутсорсинга основных производственных функций и форма организации взаимоотношений с аутсорсерами может различаться.

Аутсорсингу функций основного производства способствует стандартизация бизнес-процессов, глобальная сертификация производителей-аутсорсеров, разработка и массовое производство продуктов модульной (открытой) архитектуры.

Аутсорсинг сферы управления организацией (иначе называемый аутсорсингом функций управления) связан с повышением требований к квалификации управляющих, а также с широким использованием информационных технологий управления. Для определения возможностей и основных направлений аутсорсинга функций управления организацией необходимы:

- концентрация внимания менеджмента организации на основных составляющих цепочки создания стоимости;
- выбор индивидуального подхода ко всем функциям управления с точки зрения их уникальности и стратегической важности.

«Успех современного бизнеса непосредственно связан с преодолением негативных факторов, препятствующих формированию открытого рынка в условиях экономической глобализации, таких, как:

- монополизация отдельных отраслей и секторов рынка;
- несогласованность культур и другие социальные факторы;
- экологические факторы;
- моральные факторы (жадность или стремление к накоплению прибыли в ущерб экономическому и социальному развитию);
- отдельные субъективные факторы (например, внутреннее сопротивление преобразованиям или, напротив, форсирование экономических преобразований)» [14, с. 123].

Применение аутсорсинга в сфере управления способствует приближению менеджмента организации к модели современного высшего менеджмента, выражаемой пятью основными составляющими:

- профессионализм;
- предпринимательское мышление;
- интернационализм;
- социальная ответственность;
- культурно-национальные традиции.

Привлечение к управлению организацией высококвалифицированных специалистов, носителей нового экономического мышления, основанного на этих пяти принципах, выводит управление на качественно новый уровень. Аутсорсинг сферы управления организацией, кроме того, способствует широкому распространению новых методов, инструментов и технологий управления, повышению квалификации менеджеров среднего звена.

Наряду с формированием качественно нового уровня менеджмента, аутсорсинг сферы управления организаций позволяет:

- сосредоточить внимание на развитии тех функций, которые имеют существенное значение для обеспечения конкурентоспособности;
- определить направления организационного развития и создать условия для успешной реализации новых проектов;
- привлечь к управлению организацией знания и опыт специалистов высокого класса (в отличие от традиционного консалтинга аутсорсинг функций управления организацией предполагает ответственность аутсорсера за деятельность организации);
- осуществить переход на современные информационные технологии управления;
- снизить расходы на управление.

Широкому внедрению аутсорсинга функций управления способствует формирование рынка аутсорсинга организационных и финансово-экономических бизнес-процессов на основе современных информационных систем.

«Наибольший рост аутсорсинга происходит в сфере финансов и бухгалтерского учета. Исследование 600 фирм, проведенное в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому моменту 1/5 опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 4/5 фирм - часть административных функций»[14].

Аутсорсинг сферы услуг охватывает различные по своему содержанию виды деятельности организации, связанные с удовлетворением потребности общества в услугах, а также те обслуживающие бизнес-процессы, которые являются частью бизнес-системы и обеспечивают ее функционирование. Аутсорсинг сферы услуг связан, прежде всего, с технологической специализацией производителей и расширением спектра сложных и наукоемких видов услуг. Отмечается значительный рост объемов деловых услуг (включая кредитно-финансовые и страховые), а также услуг телекоммуникации.

Аутсорсинг сферы услуг рассматривается в двух основных аспектах, различающихся направлением потока услуг:

- делегирование внешней организации-аутсорсеру функций обслуживания конечных потребителей, ранее выполнявшихся специальными службами, отделами, подразделениями организации-клиента (удовлетворение потребностей рынка);
- приобретение услуг специализированных организаций-аутсорсеров по реализации функций, ранее выполнявшихся организацией-клиентом самостоятельно (удовлетворение внутренних потребностей организации-клиента).

Современная научная литература выделяет следующие типы услуг [27]:

- туристические услуги;
- транспортные услуги;
- услуги по страхованию;
- персональные, культурные и рекреационные услуги;
- услуги связи (почтовые, курьерские и телекоммуникационные);
- компьютерные и информационные услуги;
- финансовые услуги;
- строительные услуги;
- лицензионные услуги;
- государственные услуги.

Развитие информационных технологий способствует дальнейшей специализации аутсорсеров и расширению аутсорсинга сферы услуг. В частности, наиболее востребованными на современном рынке являются услуги в сфере электронной торговли, связи и телекоммуникаций (в том числе компьютерных сетей), услуги центров обработки вызовов (call-центров), услуги логистических провайдеров (транспортировка, складирование, складское обслуживание и пр.).

Аутсорсинг человеческих ресурсов приобретает для организации первостепенное значение. Функции управления человеческими ресурсами (наем/увольнение, обучение и аттестация персонала, планирование карьеры, разработка политики мотивации и пр.) передаются в ведение специального подразделения организации. Аутсорсинг этих функций позволяет существенно снизить расходы на содержание соответствующих отделов и подразделений, а также обеспечить повышение качества менеджмента человеческих ресурсов и общего уровня корпоративной культуры.

«Аутсорсинг человеческих ресурсов логически дополняет другие сферы применения аутсорсинга, так как среди рисков, связанных с использованием аутсорсинга, немаловажную роль играют: сокращение рабочих мест (важнейший социальный аспект, определяющий отношение к аутсорсингу как к элементу глобализации в большинстве экономически

развитых стран); «размывание» имиджа организации; ослабление корпоративной культуры. Внимание, уделяемое эффективному менеджменту человеческих ресурсов западными специалистами, вызвано тесной взаимосвязью проблемы эффективности и конкурентоспособности с политическими, демографическими, социально-культурными факторами внешней среды организации» [13].

Проблема эффективного менеджмента человеческих ресурсов при использовании аутсорсинга очень серьезна. Это связано, прежде всего, с тем, что аутсорсинг сферы производства или сферы услуг часто характеризуется значительным сокращением штата организации-клиента.

Аутсорсинг человеческих ресурсов позволяет найти приемлемое решение в случае изменения структуры организации вследствие стратегических решений, связанных с сокращением и децентрализацией.

1.3 Основные тенденции формирования российского рынка аутсорсинговых услуг

«В 1990-е годы наблюдалось развитие и активный рост международного аутсорсинга. Производство активно переносилось из развитых стран Запада и Европы в развивающиеся страны с привлекательной инвестиционной обстановкой, заключались контракты с фирмами в странах вроде Индии или Китая, где образованные работники получают значительно меньшую зарплату, чем в США или Японии, под аутсорсингом все чаще стали понимать «офшорный аутсорсинг». Однако, по мнению многих специалистов, в 2012 году наблюдался рост инсорсинговой активности, т.е. возврата производства из-за рубежа. Это связано с высоким уровнем безработицы во многих западных странах, ростом зарплат в популярных местах аутсорсинга, таких как индийских Бангалора и Мумбаи, венгерского Будапешта, а также снижением международной конкурентоспособности фирм, пользующихся услугами контрагентов из других стран» [21].

Развитие российского рынка услуг аутсорсинга напрямую связано с интеграцией российской экономики в мировое экономическое пространство. Российские компании, стремясь к достижению необходимого уровня производительности и конкурентоспособности, используют доступные инструменты, технологии и концепции менеджмента. Этому способствует также партнерство с западными производителями, осваивающими российский рынок.

В той или иной мере к использованию услуг аутсорсинга прибегают до 70% российских предприятий. В большинстве случаев речь идет об ИТ-аутсорсинге: сопровождении программ бухгалтерского и складского учета, обслуживании компьютерной и офисной техники, локальных сетей.

Существенный рост рынка телекоммуникационных услуг сопровождается ростом этого сектора рынка услуг аутсорсинга. Есть успехи в развитии электронной коммерции. Ряд российских консалтинговых компаний предлагает услуги в области аутсорсинга бизнес-процессов, аутсорсинга человеческих ресурсов, разработку и сопровождение аутсорсинг-проектов для предприятий различных отраслей промышленности. Развивается рынок услуг индустриального питания, транспортных и логистических услуг, обслуживания производственной инфраструктуры и отдельных видов промышленного сервиса.

Одновременно российский рынок услуг аутсорсинга формируется за счет предложений со стороны поставщиков мирового уровня, таких, как PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, EDS и ICG (International Computer Group) и др., активно развивающих партнерские отношения с российскими компаниями.

Можно заметить, что структура российского бизнеса в результате внедрения аутсорсинга уже претерпела существенные изменения. В качестве характерных примеров использования услуг аутсорсинга российскими компаниями, а также предоставления ими услуг аутсорсинга российским и зарубежным производителям можно выделить следующие:

- развитие рынка аутсорсинга организационных и финансово-экономических бизнес-процессов, в частности в сфере бухгалтерского учета и финансов;
- интенсивное развитие новых для российского рынка секторов ИТ-бизнеса (сетевые технологии, услуги Интернета, электронная коммерция, call-центры и пр.);
- создание и развитие специализированных компаний для оказания необходимых услуг ИТ-аутсорсинга на российском рынке, в том числе совместных предприятий и дочерних фирм известных западных компаний - поставщиков мирового уровня;
- дальнейшее развитие услуг офшорного программирования;
- производство отдельных компонентов, выполнение отдельных видов технологических операций, сборка и предпродажное обслуживание продукции для дальнейшей реализации, как на российском, так и на зарубежном рынках;
- кооперация с западными производителями в области разработки и создания новых видов наукоемкой продукции, заключение контрактов на научные исследования прикладного характера с российскими организациями;
- делегирование функций коммерческого представительства на отдельных рынках;

- развитие практики контрактного производства и отношений субконтракции;
- развитие российского рынка услуг в области логистики;
- передача специализированным фирмам-аутсорсерам вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов (общественное питание, уборка и обслуживание офисных помещений, транспортные услуги и пр.), развитие бизнеса в этой сфере;
- развитие рынка обслуживания производственного оборудования, формирование самостоятельного бизнеса промышленного сервиса;
- реструктуризация российских предприятий с выделением функциональных единиц и специализированных производств в отдельный бизнес;
- развитие рынка корпоративного обучения специалистов различного профиля.

Рассмотрим некоторые примеры использования политики аутсорсинга ведущими российскими предприятиями.

1.3.1 Практика применения аутсорсинга российскими предприятиями

Российские промышленные предприятия постепенно начинают отказываться от практики полного цикла и переходят на аутсорсинг. По мнению аналитиков, итогом этого процесса станет формирование значительного рынка промышленного сервиса. Некоторые предприятия уже сейчас выделяют вспомогательные направления в самостоятельные, чтобы со временем те начали приносить прибыль за счет внешних заказов.

Например, первым нефтяным предприятием России, внедрившим еще в 2000 году в свою деятельность принципы аутсорсинга, стал холдинг ТНК-ВР.

Основной бизнес ТНК, связанный с добычей, переработкой, сбытом углеводородного сырья, реализуется сегодня дочерними структурами. Управление же сервисным бизнесом сконцентрировано в рамках отдельного предприятия – блока сервисов ОАО ГНК – ЗАО РЦСУ. ЗАО базируется в Нижневартовске и имеет филиалы в Нягани и Бузулуке. РЦСУ обеспечивает профильные структуры нефтяной компании технологическим транспортом, производит ремонт труб и нефтепромыслового оборудования, эксплуатирует и налаживает электрооборудование, котельные, тепловые и электрические сети.

Единая стратегия управления и развития сервисных предприятий ТНК потребовала, прежде всего, создания единого информационного пространства. В рамках организации единого управления «дочки» ЗАО РЦСУ приравняли к его филиалам – с централизованным учетом и единой бухгалтерской службой. Затем, в 2001 году в Нижневартовске было создано новое предприятие – ТНК-Бизнес-сервис, представляющее собой Общий центр

обслуживания (ОЦО), выполняющий функции ведения бухгалтерского учета по российским и международным стандартам, управленческого и налогового учета, подготовки отчетности, финансового контроль. В настоящее время, заказчиками услуг ТНК-Бизнес-сервис выступают примерно 150 предприятий группы компаний ТНК-ВР в 23 регионах.

Цели создания ОЦО в ТНК-ВР:

- создание наиболее эффективного и простого инструмента контроля деятельности компаний, входящих в Группу;
- повышение достоверности учетной информации;
- создание независимого источника предоставления отчетности;
- снижение налоговых рисков;
- повышение качества учета и отчетности компаний Группы;
- сокращение сроков подготовки отчетности;
- повышение уровня детализации учетной информации, используемой для принятия решений;
- обеспечение гибкости учетной функции при структурных преобразованиях;
- сокращение затрат на дальнейшее совершенствование учетной функции;
- обеспечение создания стандартизированной учетной модели для компаний Группы;
- повышение эффективности бухгалтерского внутреннего контроля;
- снижение затрат на осуществление учетной функции за счет эффекта синергии и дальнейших реструктуризаций;
- и, как результат, увеличение капитализации компании.

Проект построения Общего Центра Обслуживания сервисных предприятий ТНК-ВР начался с пилотного проекта в Нижневартовском регионе (рисунок 1.2), успешные результаты которого впоследствии послужили типовым решением для других региональных бизнес-единиц нефтяного холдинга. С учетом стратегии развития нефтяной компании задачами создания ОЦО в Нижневартовском регионе явились:

- автоматизированное ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с действующим законодательством РФ, требованиями единого плана счетов ТНК-ВР и корпоративной учетной политикой;
- автоматизация и централизация управления движением и хранением ТМЦ;
- повышение оперативности получения информации о фактах хозяйственной деятельности на основе механизмов представления информации в требуемых аналитических срезах;

- создание эффективных средств формирования отчетности.



Компания «ТНК-Бизнессервис» стала выполнять функции ОЦО, вести бухгалтерский учет трех нефтедобывающих предприятий ОАО «ТНК», расположенных в Нижневартовском регионе: ОАО «Тюменьнефтегаз»", ОАО «Самотлорнефтегаз», ОАО «Нижневартовскнефтегаз», - а также других перерабатывающих и сервисных предприятий.

Другим примером является реализация модели ОЦО в компании «Транс-нефть». Структура бухгалтерского блока компании приведена на рисунке 1.3.

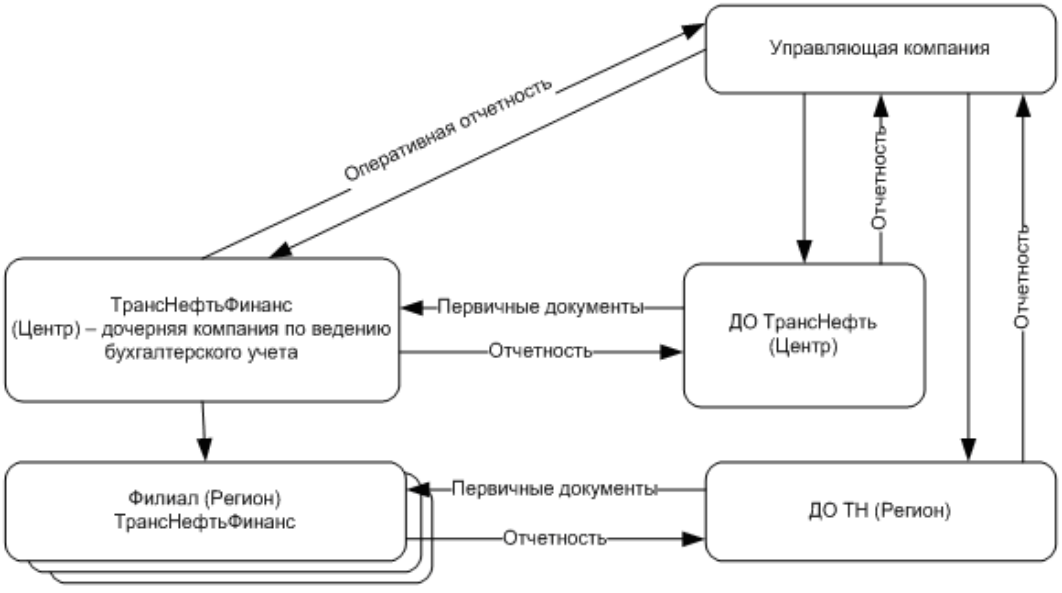


Рисунок 1.3 – Создание единого центра бухгалтерии в компании «Транс-нефть»

Ведение бухгалтерского учета компании «Транс-нефть» передано дочерней компании «ТрансНефтьФинанс», которая имеет региональные филиалы, ответственные за обработку первичной документации и формирование отчетности дочерних обществ.

В свою очередь, компания «ТрансНефтьФинанс» (центр) обрабатывает полученную документацию, формирует бухгалтерскую отчетность ДО «ТрансНефть» (центр). ДО «ТрансНефтьФинанс» (центр) обеспечивает оперативной информацией Управляющую компанию холдинга, занимается разработкой процедур контроля, подготавливает консолидированную отчетность.

Данная модель наилучшим образом удовлетворяет потребности холдинга «Транс-нефть», поскольку учитывает территориальную разрозненность компаний и особенности бухгалтерского и финансового учета в нефтяном секторе. Она позволяет также получать оперативные финансовые данные по компаниям и составлять консолидированную отчетность по группе, что важно для акционеров и инвесторов холдинга.

1.3.2 Аутсорсинг в ОАО «Российские железные дороги»

Одна из основных задач реформы железнодорожного транспорта – повышение прозрачности отрасли в целом и отдельных ее хозяйствующих субъектов, в том числе благодаря выводу непрофильных функций и процессов, которых накоплено немало. Аутсорсинг как раз и представляет собой удачный способ вывода непрофильных функций и процессов.

Поэтому при разработке стратегической программы развития ОАО «РЖД» в нее закладывалось применение схем аутсорсинга. Аутсорсинг применяется на большинстве железных дорог, но его направления не везде можно считать оптимальными, поскольку в ряде случаев на аутсорсинг выводятся виды деятельности и работы, передача которых приводит к увеличению издержек ОАО «РЖД».

Железные дороги, как правило, передают на внешнее выполнение отдельные виды технологических процессов или операций, а также используют аутсорсинг для покрытия сезонных потребностей в дополнительном персонале. Практика передачи в аутсорсинг функций, видов деятельности или производственных циклов, связанных с выполнением законченных работ и услуг, широкого распространения не получила (исключение составляет обслуживание пассажиров в поездах на ряде железных дорог и передача прачечных комплексов).

В последнее время Компания перешла от практики применения аутсорсинга отдельными филиалами на уровень всей сети. В ОАО «РЖД» разработано положение о сетевом аутсорсинге, предусматривающее порядок принятия решений о передаче выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированной организации, обладающей возможностью обеспечить выполнение не менее 75 % работ (услуг) ОАО «РЖД», передаваемых в сетевой аутсорсинг.

Такой подход предусматривает выведение из ОАО «РЖД» в дочерние акционерные общества непрофильные виды деятельности с последующим выводом акций дочерних компаний на фондовый рынок и продажей их инвесторам. Выполнение данной программы находится сейчас на стадии активной ее реализации.

В начале списка непрофильных активов значились электротехнические заводы – филиалы ОАО «РЖД», ранее курировавшиеся Департаментом автоматики и телемеханики. Несколько лет назад на базе этих восьми структурных подразделений создано успешно работающее акционерное общество «Элтеза».

В виде отдельных «дочек» были выделены из состава ОАО «РЖД» заводы по производству и ремонту путевой техники, заводы по производству локомотивов, вагоноремонтные заводы.

Помимо реструктуризации производственного комплекса, реформирование ОАО «РЖД» предполагает также использование методов аутсорсинга в организации финансово-экономических бизнес-процессов.

Существовавшая организационная структура бухгалтерской службы и процесс ведения бухгалтерского и налогового учета и формирования отчетности ОАО «РЖД» характеризовались наличием рисков и проблем, требующих системного решения.

К основным рискам и проблемам относятся:

– наличие большого количества подразделений, формирующих бухгалтерскую и налоговую отчетность (балансовых единиц);

– многократное дублирование одних и тех же процессов учета. Использование различных методологических подходов к учету однотипных хозяйственных операций в различных структурных подразделениях;

– нарушение принципа разграничения несовместимых и несвойственных полномочий;

– наличие разнородных учетно-управленческих ИТ-систем;

– недостаточный контроль над соблюдением требований к обработке первичной учетной документации в структурных подразделениях и соответствием учета принятой методологии;

– недостаточный уровень квалификации кадров в структурных подразделениях вследствие высокого уровня их текучести, обусловленного повышенными требованиями, в том числе с учетом перехода на Международные стандарты финансовой отчетности, и слабой системой мотивации;

– недостаточно эффективное использование методов бухгалтерского учета для осуществления контроля над движением активов и обязательств дочерних компаний при их выделении.

Для решения существовавших проблем целесообразна организация бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» на принципах централизации функций учетного процесса в рамках полного цикла, от сбора первичной документации до подготовки сводной отчетности, с перераспределением соответствующих обязанностей и полномочий подразделений ОАО «РЖД», вовлеченных в процесс ведения бухгалтерского и налогового учета.

«Основными целями централизации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» являются:

– повышение финансовой прозрачности Компании в результате создания единого информационного пространства и повышения оперативности бухгалтерской информации;

– повышение достоверности сводной бухгалтерской отчетности, подготовленной в соответствии с российскими и международными стандартами;

– сокращение сроков подготовки бухгалтерской отчетности по российскому законодательству и консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам (в перспективе – переход к подготовке ежемесячной отчетности);

– снижение временных затрат руководства структурных подразделений на управление непрофильными функциями;

– повышение финансовой управляемости Компании в результате обеспечения эффективности процесса принятия решений, обусловленной единством структуры данных, стандартизацией учетных процессов в рамках Компании;

– возможность оперативно принимать управленческие решения, повышающие эффективность деятельности дочерних обществ;

– решение кадровых вопросов за счет оптимизации штата бухгалтерских работников в результате эффективного распределения функций между сотрудниками и

сокращения уровней формирования отчетности, а также за счет концентрации наиболее квалифицированных бухгалтерских работников в единых центрах;

– оптимизация затрат на осуществление процесса ведения бухгалтерского и налогового учета и формирования отчетности;

– упрощение и ускорение интеграции новых дочерних обществ в действующую учетную и управленческую структуру Компании» [1].

Большая часть целей централизации бухгалтерского и налогового учета соответствует задачам корпоративного управления и задачам реформирования ОАО «РЖД», является важной для выполнения стратегии Компании, что обусловливает ее общую стратегическую направленность.

Для достижения поставленных целей ОАО «РЖД» необходимо было решить следующие задачи:

– повышение эффективности бухгалтерского сопровождения деятельности Компании (в части методологических и информационных аспектов);

– усиление аналитических функций при подготовке отчетности;

– использование единой технологии обработки первичных документов, единого подхода к учету хозяйственных операций, формированию бухгалтерской и налоговой отчетности в ОАО «РЖД», действующих и создаваемых дочерних обществах;

– повышение гибкости учетной функции с точки зрения ее возможности быстро и адекватно отвечать изменяющимся требованиям к бухгалтерскому учету, а также приоритетам и ожиданиям руководства Компании;

– своевременное выявление и минимизация учетных рисков;

– создание эффективной системы внутреннего бухгалтерского контроля;

– автоматизация процесса учета во всех подразделениях в Компании.

Построение Общих центров обслуживания (ОЦО) ведется в Компании на основе лучших мировых практик с пониманием цели и видением будущего результата.

2 Экономическое обоснование процесса принятия решения о передаче работ (услуг) на аутсорсинг

2.1 Учет преимуществ и рисков, возникающих при использовании аутсорсинга

Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство предприятия вплотную подходит к решению проблемы «производить или покупать?». «На решение «производить, а не покупать» могут повлиять следующие факторы:

- слишком маленький объем продукции и/или отсутствие заинтересованности поставщиков в ее продаже;
- гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности;
- требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают;
- получение преимущества и/или отсутствие простоя оборудования и/или рабочих;
- охранение технологических секретов;
- обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса;
- снижение расходов;
- отсутствие зависимости от одного источника поставок;
- вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить компанию производить изделия, даже если компании предпочтительнее их покупать» [15, с. 321].

Когда конкурент приобретает в собственность ключевой источник снабжения сырьем, это может вызвать адекватные действия. Многие страны настаивают на том, чтобы определенный объем сырья перерабатывался внутри национальных границ. Компания, расположенная в районе с высоким уровнем безработицы, может принять решение о производстве конкретных изделий для облегчения ситуации с занятостью. Часто принимаются решения обрабатывать побочную продукцию для того, чтобы не загрязнять окружающую среду. В каждом из приведенных случаев стоимость может не являться ключевым вопросом. Наконец, существуют чисто эмоциональные причины. Руководство некоторых компаний гордится их масштабами.

Решение «покупать, а не производить» может быть принято по следующим причинам:

- необходимость повышения качества обслуживания;
- желание сосредоточиться на основных видах деятельности;
- компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг;
- острая потребность в снижении затрат;
- поставщики обладают отличной репутацией, побуждающей потребителя покупать их комплектующие. Как правило, такие комплектующие - это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя. Производители строительного оборудования или оборудования для горных разработок часто побуждают клиентов назвать предпочтительного для них производителя электрических компонентов этого оборудования и рассматривают такой вариант в качестве преимущественного при продаже их оборудования;
- избыточное производство может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками. Это может сказаться на отношениях с другими поставщиками или клиентами;
- необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности неосновной деятельности;
- трудно определить истинные долгосрочные расходы, связанные с решением о производстве. По опыту известно, что когда руководство определенно привержено той или иной политике снабжения, нетрудно построить расчеты таким образом, чтобы оправдать изначальное решение и его реализацию;
- часто трудно отменить принятое решение. Сочетание общего давления и инерции руководства способствует сохранению существующего положения;
- существует большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей;
- наличие квалифицированных специалистов по снабжению;
- компании должны определить, где их деятельность по созданию добавочной стоимости является частью основного бизнеса и где они желают отделить себя от других. В последние 10 лет наблюдается тенденция пересмотра решений о производстве или покупке в свете существующей сегодня конкуренции. Эта тенденция наряду со значительными возможностями рынка побудила многих заняться покупкой или поиском внешнего источника снабжения;

- процесс приобретения обычно требует меньше накладных расходов.

Взвешивая «за» и «против» внедрения аутсорсинга в практику деятельности компании, необходимо учитывать такой фактор, как успехи, уже достигнутые конкурентами с помощью этого инструмента, и, соответственно, стимулы к использованию аутсорсинга или к отказу от него. Важную роль здесь играет и мнение высшего менеджмента компании, а именно: видит ли руководство те реальные перспективы и улучшения, которые несет использование аутсорсинга в каждом конкретном случае. Решение об использовании аутсорсинга всегда связано с определенным риском, а реальность получения немедленной выгоды в виде сокращения издержек вызывает немалые сомнения. Тем не менее, использование аутсорсинга сегодня - это объективное требование внешней среды, во многих ситуациях - залог выживания организации.

«Институт аутсорсинга (Outsourcing Institute, США) на своем официальном сайте приводит следующий перечень преимуществ аутсорсинга:

- сокращение и контроль издержек производства;
- получение доступа к лучшим мировым производственным технологиям;
- фокусирование компании;
- освобождение внутренних ресурсов для других целей;
- использование преимуществ модернизации и привлечение специалистов;
- освобождение своей структуры от необходимости приобретать и содержать оборудование, знания, технологии, необходимые для передаваемых на аутсорсинг производств;
- сокращение неуправляемых факторов (например, от нехватки комплектующих);
- разделение рисков;
- освобождение основных фондов;
- дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке)» [29].

Все эти преимущества вытекают из самой идеи вынесения за пределы компании отдельных функций и целых производств. В то же время остается проблема эффективного управления такой компанией, поскольку «освобождение» от отдельных функций не освобождает, тем не менее, от ответственности перед потребителем за качество поставляемых продуктов и услуг. Преимущества аутсорсинга не могут являться одновременно и целями аутсорсинг-проектов, так как цель аутсорсинг-проекта - создание высокоэффективной конкурентоспособной организации, готовой адекватно реагировать на происходящие изменения на рынке. Преимущества аутсорсинга перед традиционными формами ведения бизнеса могут быть достигнуты или не достигнуты в рамках реализации

аутсорсинг-проекта, и это зависит, в том числе, от готовности руководства компании изменить ее будущее в самое ближайшее время. Успешно проведенный аутсорсинг-проект может принести компании много преимуществ в конкурентной борьбе. Но в каждой отдельной ситуации аутсорсинг требует взвешенного подхода, с обязательным анализом потенциальных возможностей и рисков (рисунок 2.1).

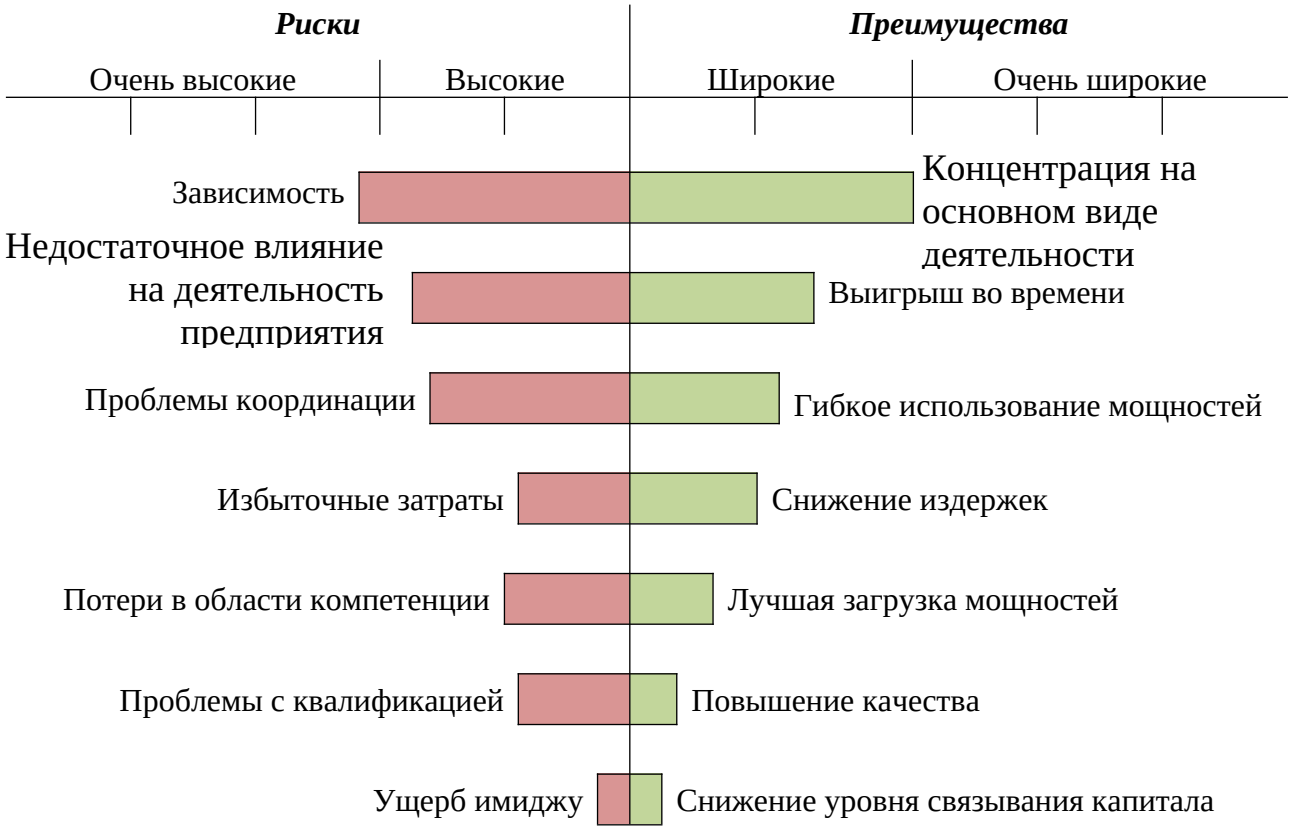


Рисунок 2.1 – Риски и преимущества при применении аутсорсинговых схем

«Риски и возможности, которые скрывает аутсорсинг, связаны также и с теми навыками, которыми обладает компания в сфере управления проектами, так как изменение конфигурации бизнес-системы в результате аутсорсинг-проекта требует тщательной подготовки решений на каждом этапе его реализации. Недостаток компетенции в менеджменте проектов приводит к возникновению новых проблем, среди которых могут быть следующие:

– снижается мотивация собственного персонала;

– в результате реализации аутсорсинг-проекта компания теряет ряд преимуществ перед конкурентами в основном виде деятельности;

– постоянные издержки не снижаются в течение длительного времени;

– фактические затраты на аутсорсинг оказались выше, чем затраты на производство собственными силами;

– снижается качество продуктов или услуг, поставляемых конечному потребителю;

– нанесен ущерб деловой репутации компании»[23].

Если снижение затрат, связанных с выполнением собственными силами отдельных функций или бизнес-процессов, является основным побудительным мотивом к применению аутсорсинга, необходимо еще раз убедиться в том, что организация использовала или учла все внутренние резервы снижения постоянных издержек. Кроме того, в течение срока действия соглашения об аутсорсинге (например, заключенного на 5 лет, как это обычно практикуется) возможно, не только устаревание технологической базы, но и политические или законодательные изменения. Эти изменения невозможно предвидеть в процессе анализа фактического состояния организации и состояния рынка услуг на этапе разработки аутсорсинг-проекта. Поэтому уже в процессе реализации соглашения об аутсорсинге могут возникнуть дополнительные затраты.

Существует также ряд возможных проблем, непосредственно связанных с деятельностью возможного поставщика услуг аутсорсинга, увеличивающих риски:

- другая компания может приобрести фирму - поставщика услуг, и отношение этой компании к существующим соглашениям об аутсорсинге может быть резко отрицательным;

- поставщик услуг (аутсорсер) может стать финансово нестабильным или обанкротиться;

- уровень оперативности аутсорсера при исполнении условий соглашения может снизиться, если он заключил одновременно более выгодные и интересные с профессиональной точки зрения соглашения с другими клиентами;

- качество услуг может снизиться до недопустимого уровня вследствие внутренних проблем фирмы - поставщика услуг.

Нельзя не обращать внимания на риск, связанный с утечкой коммерческой или даже конфиденциальной информации. Это имеет огромное значение при вынесении за пределы собственной организации финансовых бизнес-процессов, обработки данных о клиентах организации, сведений о персонале. Утечка стратегически важной информации может нанести значительный вред бизнесу, даже в том случае, когда в результате судебных разбирательств удастся компенсировать материальный ущерб.

В каком случае затраты, связанные с достижением успеха аутсорсинг-проекта, будут наименьшими, а долгосрочный эффект этих затрат - наибольшим. Это зависит от множества факторов, но главных из них два: принципиальная возможность для менеджмента

организации принять решение об использовании аутсорсинга и фактор времени. Время, необходимое для достижения успеха тем или иным путем, наряду с другими «за» и «против» аутсорсинга, играет чрезвычайно важную роль в условиях конкуренции. «Иными словами, развивая собственные ресурсы и добиваясь успеха в тех направлениях деятельности, для которых существуют уже оформленные предложения со стороны потенциальных аутсорсеров, руководство компании рискует никогда не добиться того результата, который обеспечит ей реальные конкурентные преимущества» [15, с. 268].

До принятия решения об аутсорсинге необходимо проанализировать, не приведут ли потери от передачи бизнес-процесса к снижению устойчивости предприятия на рынке.

Факторы, способные снизить эффективность и привести к ухудшению конкурентной позиции предприятия, должны быть детально проанализированы, и если проблемы качества можно регулировать, например с помощью международных стандартов, то оценка соответствующих затрат требует применения специальных методов.

2.2 Оценка и сопоставление затрат

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с оценкой затрат на выполнение работ (услуг) собственными силами по сравнению с затратами на их приобретение у сторонней организации. На практике для оценки собственных затрат используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом необходимо, чтобы в расчет принимались лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном аутсорсинг-проекте. Например, затраты на оборудование учитываются только в том случае, если они исчезают при проведении аутсорсинга (остановка оборудования, продажа или утилизация). Также обязательно должны рассматриваться альтернативные издержки (т.е. издержки неиспользованных возможностей), которые представляют собой затраты, связанные с собственным производством и высвобождающиеся при использовании аутсорсинга; в результате они могут применяться для развития других видов основной деятельности организации. Необходимо также выяснить, не возникнут ли у организации дополнительные издержки уже после передачи функций или бизнес-процессов аутсорсеру.

«В расчете затрат по процессам следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга:

– затраты на персонал;

– затраты на производственные площади;
– затраты на хранение запасов;
– затраты на средства производства;
– затраты на вспомогательные средства производства;
– затраты на управление» [12].

Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство.

Если отношение затрат на собственное производство к затратам на приобретение больше единицы, то в этом случае следует предпочесть приобретение услуг аутсорсера.

Если соотношение затраты на собственное производство к Затратам на приобретение меньше единицы - то реализация бизнес-процесса собственными силами предпочтительнее, так как передача его внешней организации не принесет выгод в виде сокращения затрат.

Разумеется, подобное сравнение затрат на этапе принятия решения «производить или покупать» является предварительным, так как информация о фактических затратах и затратах, связанных с приобретением услуг аутсорсера, будет получена лишь в процессе анализа коммерческих предложений потенциальных партнеров.

Затраты, связанные с собственным производством или приобретением продукции/услуг аутсорсера, можно сопоставить также при помощи схемы, приведенной на рисунке 2.2

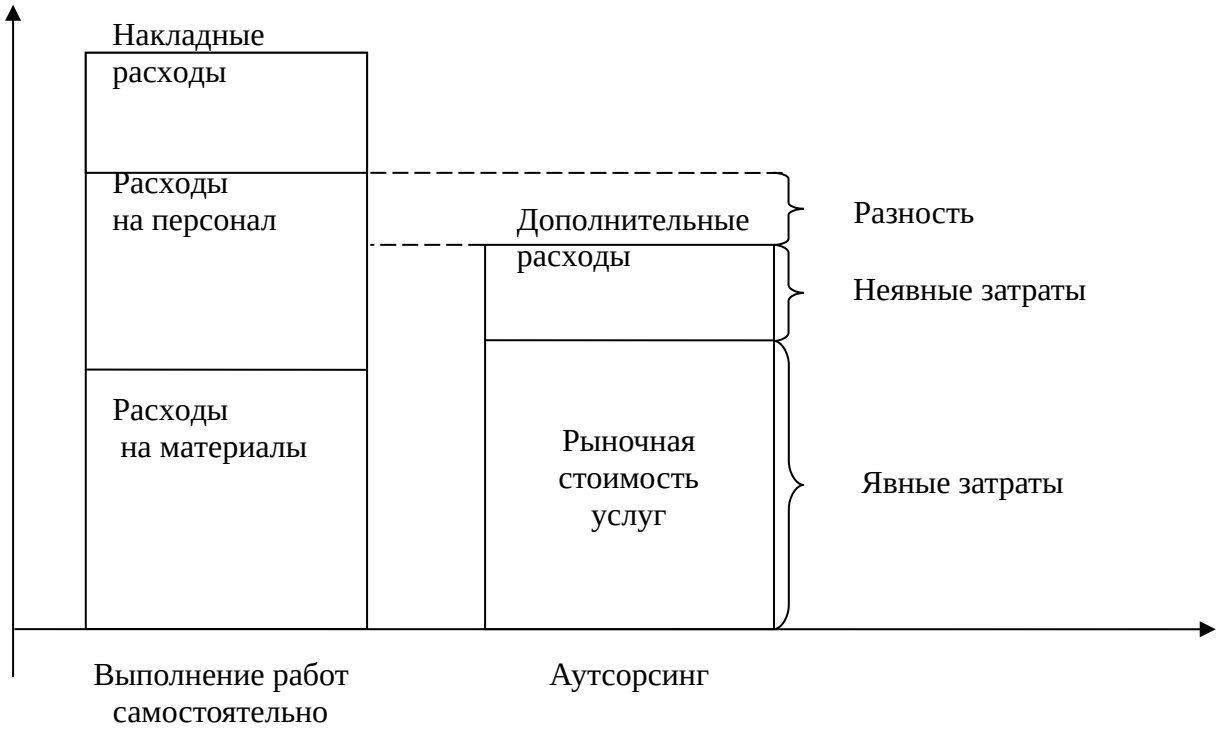


Рисунок 2.2 – Сопоставление стоимости услуг аутсорсинга с собственными затратами

При этом должны учитываться так называемые неявные затраты (например, затраты на доставку продукции аутсорсера заказчику или дополнительные расходы, связанные с обеспечением необходимых условий работы аутсорсера), увеличивающие фактическую стоимость услуги по сравнению с ценой на рынке. Следует помнить также и об изменении соотношения постоянных и переменных затрат организации-заказчика при обращении к аутсорсингу.

«Размещение производства в сторонних организациях способствует упрощению внутренних процессов планирования и управления из-за уменьшения доли производства. Как правило, издержки процессов планирования, управления и контроля сокращаются, потребность в капиталовложении в ресурсы, которые относятся к постоянным затратам, тоже сокращается. При этом возрастают издержки за счет увеличения числа сделок с внешними поставщиками, которые включают в себя описание дополнительных процессов в совокупности с изучением рынка поставщиков, выбором поставщика, его оценкой, размещением производства, способом поставки, транспортировкой, контролем и складированием материалов» [15, с. 143]. Это принципиально важно для тех организаций, которые предоставляют услуги, а также, когда какой-либо процесс, например складирование, полностью исключается из бизнес-процесса предприятия. Таким образом, невозможно в общих чертах определить явные преимущества собственного производства или преимущества услуг сторонних организаций без точной информации. Сначала сторонняя организация должна предоставить четкое описание бизнес-процесса, дать оценку воздействующим факторам.

Кроме того, выбор формы организации взаимодействия с партнером и конкретного аутсорсера основывается не только на данных о возможных затратах, но и на других критериях. Необходимо принимать во внимание те причины, которые побудили принять решение об использовании аутсорсинга. В отличие от обычных поставок, предоставление услуг аутсорсинга предполагает не только доступ организации к более дешевым и качественным продуктам/услугам. Главное, что составляет привлекательность аутсорсинга для клиента - это возможность использования новых технологий. Использование труда специалистов высокой квалификации и применение ноу-хау, развитие которых своими силами для достижения необходимого уровня компетенций потребовало бы значительных затрат, в том числе затрат времени, составляет основную группу неценовых факторов, определяющих причины обращения к аутсорсингу.

2.3 Анализ добавленной стоимости

Анализ бизнес-системы с выделением основных и вспомогательных бизнес-процессов для определения возможности и необходимости вынесения их на аутсорсинг не может обойтись без анализа добавленной стоимости. Как уже отмечалось, участие в цепочке создания стоимости для аутсорсера означает заинтересованность в конечном результате производственного процесса, а для клиента - определенные гарантии качества услуг аутсорсинга. Проведенный на начальных этапах согласования аутсорсинг-проекта анализ добавленной стоимости позволит в дальнейшем избежать значительных проблем в отношениях с аутсорсером (провайдером), особенно если со временем стратегические приоритеты партнеров изменятся под действием внешних обстоятельств. Такой вид анализа позволит также исключить из структуры бизнес-процессов те этапы, которые могут привести к удорожанию услуги для организации-клиента, но с точки зрения конечного результата не являющиеся необходимыми. Этот же метод в ряде случаев позволяет обосновать выбор из возможных организаций наилучшего поставщика (аутсорсера). Примером может служить выбор логистического провайдера, располагающего собственными складами в непосредственной близости от места реализации продукции, так как при этом ряд этапов, связанных с доставкой и хранением продукции, будет исключен из структуры бизнес-процесса.

«В аутсорсинг-проекте добавленная стоимость - это разница между валовым доходом, полученным от продажи продукции или услуг конечному потребителю, и суммой затрат на приобретение услуг компаний-аутсорсеров. Иными словами, добавленная стоимость включает полную стоимость всех усилий предприятия на изготовление продукции, а также всю прибыль, полученную от этих усилий» [22].

Она учитывает все ресурсы, которые предприятие вкладывает в конечный продукт, и оценку этих усилий с точки зрения рынка. Добавленная стоимость является количественным выражением производительности, и ее увеличение в результате реализации аутсорсинг-проекта свидетельствует о реальных количественных выгодах, связанных с сотрудничеством бизнес-партнеров. Однако добавленная стоимость не может отражать влияния качественных критериев, выбранных в числе приоритетных: имиджа компании, возможностей обучения и др.

По мнению П. Друкера, «добавленная стоимость - это не волшебная палочка. Она может использоваться для анализа производительности только в том случае, если

распределение затрат, которые в сумме составляют количественный показатель, содержательно с экономической точки зрения. Для этого может потребоваться радикальное реформирование системы бухгалтерского учета: традиционных концепций, количественных показателей и методов. Мы должны отказаться от такой славной традиции, как равномерное распределение накладных расходов в процентном выражении, что делает реалистичный анализ затрат невозможным. Мы должны продумать, какова функция амортизационных отчислений: плата за использование капитала, показатель сокращения стоимости оборудования или же обеспечение его замены в случае необходимости; приблизительный подсчет амортизационных отчислений в процентном выражении для этого не годится. Таким образом, мы должны переориентировать бухгалтерскую информацию в первую очередь на потребности менеджеров, а не на требования налогового инспектора или банкира, и не на бабушкины сказки, которыми инвесторов зачастую потчуют аналитики, изучающие финансовую деятельность их компании» [24].

Для проведения анализа добавленной стоимости каждый этап бизнес-процесса должен быть внесен в одну из следующих категорий:

- добавляет реальную стоимость;
- добавляет стоимость для организации;
- никакой стоимости не добавляет.

Этапы первой категории, которые добавляют реальную стоимость, непосредственно сказываются на окончательном результате бизнес-процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей конечного потребителя. Это может быть или собственно производство продукции либо ее комплектующих, или предоставление необходимой информации о продукции/услуге, без которой невозможны ее производство/реализация, или само по себе оказание услуги (например, доставка продукции потребителю).

Этапы, добавляющие организационную стоимость, нужны организации-заказчику, но не добавляют стоимости с точки зрения конечного потребителя. Это, например, сбор и хранение информации, которая используется отдельными подразделениями компании, заказ материалов, подготовка отчетов. Определяя содержание аутсорсинг-проекта, важно выделить именно те этапы бизнес-процесса, которые действительно имеют смысл с точки зрения компании-заказчика, так как любые виды работ, оправданные с точки зрения аутсорсера, но не имеющие смысла с точки зрения клиента, приводят только к нерациональному расходу ресурсов и повышению стоимости услуги.

Наконец, в любом бизнес-процессе возможно существование этапов, приводящих к увеличению фактической стоимости услуги аутсорсинга, но не добавляющих никакой

стоимости с точки зрения конечного потребителя и компании-заказчика. К ним относятся всевозможные дополнительные согласования и утверждения, исправление ошибок, переделки, сбор и хранение информации, которая не нужна заказчику, хранение материалов и оборудования, которые не используются для выполнения условий соглашения, и множество других работ, возникающих при недостаточно эффективном или недостаточно квалифицированном управлении проектом со стороны аутсорсера либо со стороны заказчика. Отдельные этапы бизнес-процессов, не добавляющие реальной или организационной стоимости, могут быть исключены при составлении контракта об аутсорсинге при определении уровня делегирования полномочий либо при проектировании собственно бизнес-процесса, его входов и выходов, реструктуризации деятельности компании применительно к новым условиям функционирования.

Конечными целями анализа добавленной стоимости при разработке аутсорсинг-проекта являются оптимизация бизнес-процесса, минимизация времени и затрат, определение степени полномочий и ответственности каждой из сторон.

2.4 Методика оценки экономической эффективности от применения аутсорсинга в ОАО «РЖД»

Согласно Положению о порядке использования сетевого аутсорсинга в ОАО «РЖД» и Положению об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД», использование аутсорсинга в ОАО «РЖД» должно предусматривать следующие цели:

- повышение качества выполнения передаваемых на аутсорсинг отдельных видов работ (услуг) при одновременном снижении издержек хозяйственной деятельности ОАО «РЖД»;
- снижение потребности филиалов в инвестициях на развитие непрофильных (передаваемых на аутсорсинг) видов деятельности;
- создание условий для удовлетворения сезонной потребности филиалов в дополнительном персонале;
- обеспечение стабильно высокого уровня безопасности и охраны труда, производственной санитарии при выполнении передаваемых на сетевой аутсорсинг отдельных видов работ (услуг).

Экономический эффект от перехода на аутсорсинг определяется путем сопоставления затрат, связанных с содержанием высвобождаемых работников и их рабочих мест, затрат, связанных с выполнением технологических процессов (производственных циклов, функций,

видов бизнеса), передаваемых внешним организациям с затратами по оплате предоставленных услуг, выполненных работ, функций или поставляемой продукции фирмами-аутсорсерами.

Экономическое обоснование целесообразности перехода на аутсорсинг должно предусматривать снижение затрат на перевозках, содержать источники средств, а также сумму уменьшения затрат по элементам.

Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» при оценке экономической эффективности рекомендует учитывать следующие виды затрат:

1) Расходы на оплату труда:

– тарифная ставка;

– доплата за вредность;

– районный коэффициент;

– северная надбавка;

– надбавка за особо сложные условия труда;

– страховые взносы;

– негосударственное пенсионное страхование;

2) Расходы, связанные с оплатой отпуска:

– ежегодный отпуск;

– ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (климатические, вредные условия);

– затраты на отпуск за ненормированный рабочий день;

3) Расходы на материальные ресурсы, обеспечивающие выполнение определенного вида работ (услуг), передаваемых на аутсорсинг;

4) Расходы на форменную спецодежду в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД»;

5) Расходы на медицинский осмотр и медицинское освидетельствование;

6) Кроме этого, учитываются выплаты при увольнении персонала и затраты на оплату услуг по подбору персонала.

На наш взгляд, в методику расчета следует, помимо вышеназванных затрат, следует включить несколько значимых статей расходов. Так, например, сейчас не учитываются:

– расходы на содержание, эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание необходимых основных средств и иного имущества;

– расходы на амортизацию;

– налог на прибыль, отнесенный на выполняемый вид работ;

– налог на добавленную стоимость, отнесенный на выполняемый вид работ.

3 Экономическая оценка передачи на аутсорсинг отдельных бизнес-процессов бухгалтерского учета

3.1 Управление рисками, возникающими при переходе на Общий центр обслуживания. Ключевые факторы успеха

При организации любого аутсорсинг-проекта перед компанией появляются следующие основные задачи:

- анализ возможных рисков и потерь;
- сравнение с ожидаемой прибылью;
- принятие решения о целесообразности внедрения соответствующего аутсорсинг-проекта.

Концепция Формирования системы бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» на принципах организационной и функциональной централизации [1] разработана в 2008 году с целью оптимизации и повышения эффективности учетных процессов в ОАО «РЖД». При этом были проанализированы возможные риски, возникающие при переходе на Общий центр обслуживания (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Риски, возникающие при переходе на Общий центр обслуживания

Наименование риска	Факторы возникновения риска	Последствия риска
Потеря кадрового потенциала при переводе сотрудников из бухгалтерий структурных подразделений ОАО «РЖД» в ОЦО	– снижение материальной мотивации при переходе в ОЦО в силу разных систем окладов в различных филиалах и подразделениях ОАО «РЖД»; – отсутствие понимания у сотрудников сути реформ и своего места в новой системе учета.	– увеличение продолжительности и снижение качества подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности на начальном этапе работы ОЦО

Продолжение таблицы 3.1

Наименование риска	Факторы возникновения риска	Последствия риска

Увеличение бюджетной нагрузки на ОАО «РЖД» в части затрат на ведение бухгалтерского и налогового учета	– увеличение затрат на привлечение трудовых ресурсов вследствие концентрации функций в крупных городах; – возникновение дополнительных затрат вследствие текучести кадров; – возникновение затрат на аренду помещений для размещения сотрудников ОЦО.	– сокращение инструментов мотивации труда сотрудников; – нарушение плановой технологии организации труда; – перенос сроков реализации мероприятий в рамках проекта.
Временное снижение оперативности бухгалтерской и налоговой отчетности в переходный период	– текучесть кадров; низкая квалификация новых бухгалтерских работников; – ошибки при построении системы документооборота.	– снижение качества принимаемых управленческих решений; – возможность налоговых санкций
Снижение оперативности и достоверности управленческой отчетности	– единовременная передача всех несвойственных бухгалтерии функций другим подразделениям; низкая квалификация сотрудников предприятий, отвечающих за формирование управленческой отчетности; – ошибки при построении системы документооборота	– снижение эффективности принимаемых управленческих решений в ОАО «РЖД»

Наряду с вышеперечисленными возможными рисками Компании, в ОАО «РЖД» существуют предпосылки успешного перехода к ОЦО, а именно:

1. Поддержка проекта внедрения ОЦО руководством Компании.

2. Использование опыта централизации функций, имеющегося в Компании, в том числе:

– элементы централизации бухгалтерского и налогового учета на ряде железных дорог, внедренные в связи с нехваткой бухгалтерских работников при образовании множества структурных подразделений, а также в связи с текучестью кадров;

– централизация бухгалтерского и налогового учета доходов от перевозок;

– централизация бухгалтерского и налогового учета представительств Компании;

– передача ЦФТО функций по осуществлению расчетов с экспедиторскими организациями за перевозки грузов в международном сообщении, по информационному обслуживанию пользователей услуг железнодорожного транспорта, формированию и реализации тарифной политики в области железнодорожных перевозок.

3. Соблюдение баланса между:

– стремлением получить значительные результаты от планируемых преобразований в кратко- или среднесрочной перспективе,

– наличием необходимых ресурсов, в том числе, сотрудников с необходимым уровнем квалификации и навыками, финансовых ресурсов,

– способностью Компании осуществлять масштабные изменения в сжатые сроки;

4. Принятие во внимание интересов и вовлечение в процесс принятия решений всех заинтересованных сторон.

5. Интеграция проекта формирования ОЦО с другими смежными проектами, осуществляемыми в Компании (в том числе с формированием системы внутреннего бухгалтерского контроля, автоматизацией процесса формирования бухгалтерской отчетности, внедрением системы консультационного сопровождения бухгалтерского и налогового учета Компании, а также повышение эффективности формирования отчетности Компании в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности).

6. Проведение обязательной инвентаризации передаваемых первичных документов, активов и обязательств на дату передачи функций сотрудниками структурных подразделений сотрудникам ОЦО.

7. Подробная регламентация и минимизация периода передачи функций сотрудниками структурных подразделений сотрудникам ОЦО соответствующего уровня.

8. Обеспечение сохранения заработной платы и соблюдения прочих трудовых прав и гарантий работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором и трудовыми договорами.

9. Ознакомление сотрудников Компании с целями, задачами и основными мероприятиями в рамках формирования ОЦО и регулярное последующее информирование о статусе и достигнутых результатах проекта;

10. привлечение внешних консультантов с опытом проведения проектов по организационным и процессным изменениям.

11. Обеспечение постоянного профессионального роста сотрудников.

12. Система мотивации сотрудников ОЦО, обеспечивающая справедливую оценку результатов работы.

13. Постоянное взаимодействие между сотрудниками ОЦО, структурными подразделениями и дочерними организациями ОАО «РЖД».

14. Детальное планирование процесса перехода к ОЦО, постоянная оценка осуществления проекта формирования ОЦО, сравнение с планом, демонстрация достигнутых результатов в согласованные сроки.

3.2 Система мероприятий по централизации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД»

Прежде всего, речь должна идти о разработке организационной структуры и регламентов Общего центра обслуживания.

«Внедрение модели централизованной системы бухгалтерского и налогового учета в ОАО «РЖД» требует осуществления преобразований в следующих областях:

- разработка организационной структуры и регламентов ОЦО;
- адаптация кадровой политики Компании к требованиям ОЦО;
- адаптация методологической базы к требованиям ОЦО;
- адаптация системы внутреннего бухгалтерского контроля к требованиям ОЦО;
- совершенствование и модификация информационных систем Компании» [4].

В рамках разработки организационной структуры и регламентов ОЦО в области бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» необходимо осуществить следующие мероприятия:

- определить и зафиксировать во внутренних документах ОАО «РЖД» структуру, функции, полномочия, ответственность, вопросы подчинения и отчетности структурных подразделений ОЦО, а также вопросы их взаимодействия внутри ОЦО и с подразделениями Компании за рамками ОЦО;
- разработать процедуру проведения организационных преобразований, направленных на централизацию бухгалтерского и налогового учета, в частности передачи функций структурных подразделений ОАО «РЖД» формируемому ОЦО и проведения обязательной инвентаризации для обеспечения эффективного распределения ответственности при передаче функций;
- разработать регламенты и графики внутреннего документооборота ОЦО.

При проведении инвентаризации сотруднику ОЦО, принимающему функции, необходимо убедиться в наличии первичных документов, подтверждающих активы и

обязательства по данным бухгалтерского и налогового учета, а также в полноте отражения в учете всех передаваемых ему первичных документов.

Немаловажным фактором является адаптация кадровой политики к требованиям ОЦО.

Для осуществления централизации системы бухгалтерского и налогового учета необходимо кадровое обеспечение проводимых преобразований, что предусматривает следующие мероприятия:

- разработка системы требований к квалификации бухгалтерских работников в условиях внедрения ОЦО;
- разработка требований к должностным инструкциям сотрудников ОЦО, а также сотрудников структурных подразделений – в отношении функций подготовки первичных документов, ведения бухгалтерского учета и взаимодействия с сотрудниками ОЦО;
- разработка критериев для оценки результатов деятельности сотрудников ОЦО, системы мотивации, внесение соответствующих изменений в корпоративную систему оплаты труда;
- регулярное ознакомление всех сотрудников бухгалтерской службы Компании с разрабатываемыми в рамках формирования ОЦО методиками, регламентами и прочими внутренними документами;
- разработка образовательных стандартов и требований к программам переподготовки и повышения квалификации бухгалтеров;
- обучение сотрудников использованию ИТ-систем, новым правилам документооборота, регулярные семинары для приведения уровня квалификации сотрудников к требованиям ОЦО.

Следующим фактором является адаптация методологической базы к требованиям ОЦО.

Для осуществления централизации системы бухгалтерского и налогового учета необходимо осуществить следующие мероприятия:

- разработать регламенты и графики внутреннего документооборота ОЦО, разработать или внести необходимые изменения в формы первичных документов и инструкции по их обработке;
- разработать систему отчетных форм, предоставляемых для обслуживаемых структурных подразделений соответствующих уровней организационной структуры ОАО «РЖД»;

- внести соответствующие изменения в действующие документы по методологии и технологии ведения учета и формирования отчетных форм ОАО «РЖД».

Адаптации системы внутреннего бухгалтерского контроля к требованиям ОЦО также следует придавать немаловажное значение.

Создание эффективной системы внутреннего бухгалтерского контроля является неотъемлемой частью создания ОЦО. Мероприятия в области формирования ОЦО, в сочетании с мерами по внедрению Концепции системы внутреннего бухгалтерского контроля, призваны усилить функцию внутреннего бухгалтерского контроля в Компании.

Система внутреннего бухгалтерского контроля должна покрывать все существенные области бухгалтерского и налогового учета и подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности, а также обеспечивать достаточную степень уверенности в достоверности бухгалтерской и налоговой отчетности Компании. Концепция системы внутреннего бухгалтерского контроля ОАО «РЖД», существующие контрольные мероприятия и процедуры их проверки должны быть приведены в соответствие с новой организационной структурой Компании.

Для этого необходимо определить основные принципы, требования и единые подходы к организации внутреннего бухгалтерского контроля для целевой модели ОЦО, в том числе:

- порядок взаимодействия ОЦО с подразделениями ОАО «РЖД», предоставляющими информацию для бухгалтерской отчетности, в том числе с ИТ-подразделением, в рамках идентификации и управления рисками в области бухгалтерского и налогового учета и подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности;
- определение областей ответственности и контроля ОЦО и ЦБС в рамках осуществления бухгалтерского и налогового внутреннего контроля.

Затем, в соответствии с установленными принципами и требованиями, необходимо изменить существующие или разработать новые контрольные мероприятия в соответствии с новой организационной структурой и внутренними процессами Компании.

По завершении внедрения новых или доработанных контрольных мероприятий должны быть предприняты шаги для получения уверенности в том, что разработанная система соответствует целям, принципам и требованиям, предъявляемым к системе внутреннего бухгалтерского контроля в рамках модели ОЦО. Кроме того, должны быть разработаны мероприятия по ознакомлению сотрудников с требованиями и принципами осуществления внутреннего бухгалтерского контроля, проведены соответствующие обучающие семинары.

При адаптации системы внутреннего бухгалтерского контроля к модели ОЦО необходимо обеспечить участие руководителей структурных подразделений ОАО «РЖД» в анализе бухгалтерской информации соответствующего подразделения, подготовленной ОЦО.

В рамках формирования ОЦО необходимо осуществить следующие преобразования в отношении информационных систем Компании [4]:

- провести анализ используемых ИТ-средств с целью выявления возможностей автоматизации действующих процессов обработки первичных документов и составления отчетности для стандартизации и оптимизации внутренних процессов и контрольных мероприятий Компании в области бухгалтерского и налогового учета;
- разработать методологическую и технологическую документацию по ведению учета и формированию отчетности по вертикали ОЦО в ЕК АСУФР (в разрезе подсистем);
- обеспечить технические требования к системе ЕК АСУФР в условиях функционирования ОЦО;
- доработать существующие или разработать новые регламенты работы в системе ЕК АСУФР в соответствии с требованиями ОЦО, а также регламент сопровождения функциональности бухгалтерского и налогового учета в системе ЕК АСУФР специалистами ГВЦ, ДЦВ (ИВЦ) железных дорог – филиалов ОАО «РЖД»;
- разработать регламентирующую документацию, позволяющую регулировать интеграцию с разными автоматизированными системами (не ЕК АСУФР).

3.3 Централизация бухгалтерского и налогового учета на примере Новосибирского территориального общего центра обслуживания

В процессе работы над проектами по совершенствованию ОЦО, мы сталкиваемся с необходимостью совершенствования системы управления, оптимизации основных бизнес-процессов, снижения затрат, повышения эффективности деятельности, и, наконец – адаптации западных технологий и внедрению новых аутсорсинговых схем.

Создание и развитие ОЦО неизбежно сопряжено с рядом проблем: начиная с неполадок в работе автоматизированной системы, заканчивая сложностями в решении управленческих задач, а особенно, в период реформирования ОАО «РЖД». Реформы и реорганизации сломали привычные стереотипы бухгалтерской работы. Изменился стиль и рабочий процесс бухгалтерского работника.

Новосибирский общий центр обслуживания (Новосибирский ОЦО) – структурное подразделение Западно-Сибирского регионального общего центра обслуживания, в составе которого числится 351 работник (включая временно исполняющих обязанности), обслуживающие 44 подразделения Заказчика.

Заказчик – это территориальный/функциональный филиал ОАО «РЖД» и/или его нижестоящие подразделения. На Заказчика также возлагаются обязанности по формированию первичных документов бухгалтерского учета, их своевременному представлению в ОЦО.

В Новосибирском ОЦО существуют факторы, влияющие на операционную стратегию:

1) Кадровый фактор.

Средний возраст работников бухгалтерии (как линейных руководителей, так и специалистов) до 35 лет. Возрастной состав Новосибирского ОЦО приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Возрастной состав Новосибирского ОЦО

Возраст	Численность
До 35 лет	187
От 35 до 45 лет	59
От 45 до 55 лет	83
Старше 55 лет	22
Всего	351

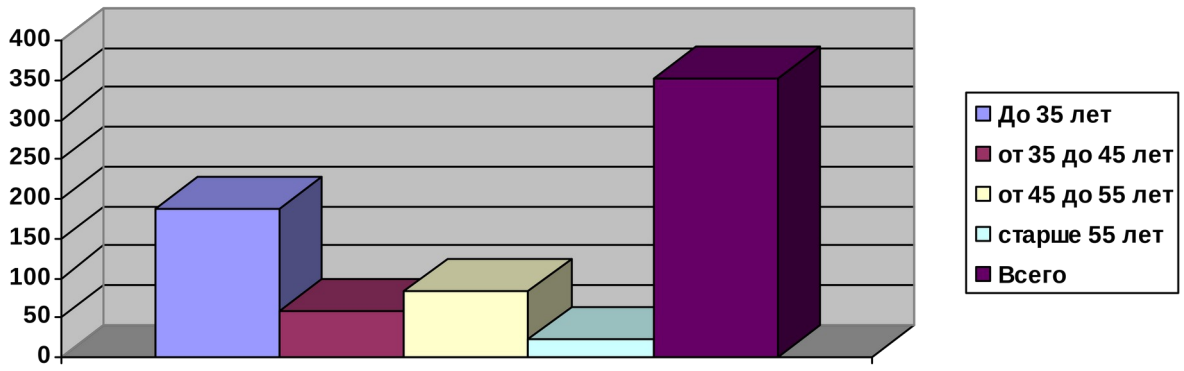


Рисунок 3.1 – Возрастной состав Новосибирского ОЦО

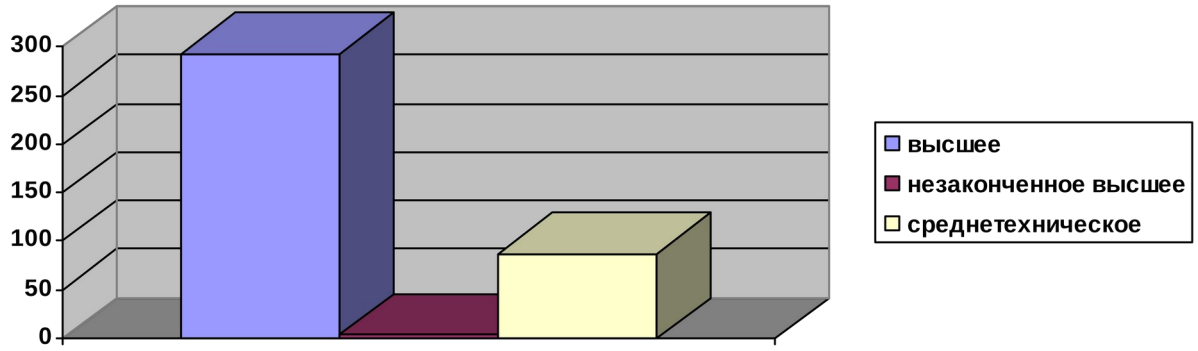
В составе Новосибирского общего центра обслуживания имеется около 45 сотрудников в возрасте от 53 лет. В сложившейся ситуации в 2016-2017 годы руководство

Новосибирского ОЦО усилило работу по омоложению состава узла. При приеме на работу на период отпусков по беременности и родам, по уходу за ребенком отдается предпочтение молодым кадрам, с целью возможного восполнения естественного оттока кадров. В период с 2015 по 2017 гг. по заключенным договорам целевой подготовки специалистов планируется поступление семи сотрудников.

По уровню образованию можно разделить работников на три категории (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Уровень образования Новосибирского ОЦО

Уровень образования	Численность
Высшее	293
незаконченное высшее	4
Среднетехническое	87



Р

Рисунок 3.2 – Уровень образования Новосибирского ОЦО

В Новосибирском ОЦО имеется резерв молодых перспективных работников для дальнейшего карьерного роста. Данная категория сотрудников привлекается к исполнению обязанностей руководителей подразделений в случае их отсутствия, а также для обмена опытом на другие участки учета в подразделениях.

Специфика работы в Новосибирском ОЦО заключается в большом объеме достаточно сложной работы, интенсивности труда. От работника требуется высокий уровень профессиональной квалификации, самоорганизации, дисциплины, наличие сформированных навыков работы с документами, в информационной системе, общения с исполнителями, коллегами, руководством, высокая стрессоустойчивость. Такими качествами обладают имеющие богатый практический опыт профессионалы, перешедшие из категории молодых специалистов, что соответствует 30-летней возрастной границе.

Сравнительный уровень заработной платы по основным отраслям промышленности в области, на которой расположен Новосибирский ОЦО, на одного работника представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Уровень заработной платы в Новосибирской области, руб.

Новосибирская область	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая деятельность	37 106	35 307	38 812	43 771
Деятельность ОЦО	28 736	30 675	34 729	34 927
Добыча полезных ископаемых	18 800	18 323	20 085	25 565
Металлургия	13 616	14 146	17 265	19 222
Транспорт	19 294	19 776	23 217	25 705
Химическое производство	16 075	17 652	21 900	24 750

Таким образом, в условиях выделения бухгалтерских работников в отдельную вертикаль планируется снизить текучесть кадров за счет улучшения мотивации труда в условиях внедрения новой системы премирования и порядка проведения профессиональной квалификации работников. На постоянной основе проводить работу по повышению уровня квалификации сотрудников с использованием информационных ресурсов, совершенствовать систему документооборота и контроль оформления первичных документов с целью более качественного оказания услуг Заказчику.

2) Автоматизация.

Автоматизированной системой, применяемой в деятельности Новосибирского ОЦО, является SAP/R3. Система SAP/R3 ориентирована в большей степени, на управленческую деятельность, имеющая сложные отношения с российским бухгалтерским и налоговым учетом. Также, реализуется опытная и промышленная эксплуатация новых функциональностей ЕК АСУФР, таких как:

– электронный документооборот с ОАО «ТрансКредитБанк» с использованием электронной цифровой подписи (ЭЦП);

– электронный документооборот с НПФ «Благосостояние» с использованием ЭЦП;

– автоматизированная система передачи и хранения первичных учетных документов для обеспечения деятельности общих центров обслуживания (АСДО ОЦО);

– внутрихозяйственные расчеты с имитацией ЭЦП;

– формирование отчетной формы «Расшифровка ДКЗ» в системе ЕК АСУФР (СОИ).

3) Клиентоориентированность.

Заказчики не редко сталкиваются с низким качеством услуг и плохим обслуживанием, растет недовольство с тем, как построена работа с их организацией. При этом Заказчики практически лишены права выбирать обслуживающую организацию, поэтому начинают сомневаться в успешности реализации аутсорсинговых схем. С целью исключения отрицательных факторов с Заказчиком взаимоотношения строятся в соответствии с типовым регламентом ОАО «РЖД».

На первом этапе выделения бухгалтерских работников в отдельную структуру были составлены и подписаны временные регламенты взаимодействия, на сегодняшний день, подписаны регламенты между сторонами без ограничения срока действия. Документооборот упорядочен графиками согласованными двумя сторонами. На постоянной основе осуществляется анализ исполнения сроков предоставления первичных документов. С целью оперативного исполнения поставленных задач информация о нарушении сроков доводится до руководителей Заказчика. В целях исключения нарушения составления первичной учетной документации и нарушения сроков бухгалтерскими работниками ведется постоянное консультирование представителей Заказчика по вопросам оформления первичной документации, организации документооборота, подготовки проектов договоров.

В 2016 г. на удаленных станциях в г. Барабинске и г. Чулыме в целях обеспечения качественного ведения бухгалтерского учета и составления отчетности обслуживаемых подразделений за счет более эффективного распределения нагрузки между бухгалтерами, осуществляющими ведение бухгалтерского учета однотипных хозяйственных операций, созданы отделы учета хозяйственных операций.

Для обеспечения централизации учетных функций на станциях в г. Барабинске и г. Чулыме выделены помещения, соответствующие требованиям и нормативам полезной площади на одного работника, и необходимое оборудование, включая программное обеспечение сканирования и передачи данных. Внесены изменения в штатное расписание.

Вновь созданные отделы обеспечены необходимым оборудованием для выполнения функций по электронному документообороту и сканированию первичных документов по программе АСДО ОЦО. Совместно с Заказчиком разработаны графики документооборота с

целью обеспечения своевременности предоставления в ОЦО первичных документов, их контроля и обработки в системе учета.

При данной реорганизации Новосибирского общего центра обслуживания руководство Компании добилось следующих положительных результатов:

- разработана единая технология приема и контроля правильности составления первичных документов Заказчиками;
- сформирован единый подход к отражению хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета и формированию отчетности;
- обеспечена квалифицированная взаимозаменяемость специалистов по функциональным направлениям учета, а также, равномерное распределение нагрузки на бухгалтеров;
- усилены функции контроля документооборотом и исполнительской дисциплиной бухгалтерских работников;
- улучшено качество обслуживания Заказчиков (клиентоориентированность), что подтверждается при ежегодном анализе проведения анкетирования Заказчика;
- повышена оперативность принятия управленческих решений Заказчика и ОЦО.

Данная организационная структура Новосибирского ОЦО адаптирована для дальнейшего реформирования Компании в целом. На основании полученного опыта, начиная с 4 квартала 2012 года, в Новосибирском ОЦО начались изменения по территориальному размещению с формированием секторов по функциональным направлениям.

3.4 Модель организации бухгалтерской и налоговой служб ОАО «РЖД» в условиях централизации

Целевая модель организации бухгалтерской и налоговой служб ОАО «РЖД» при создании Общего центра обслуживания в 2009 году представлена следующим образом:

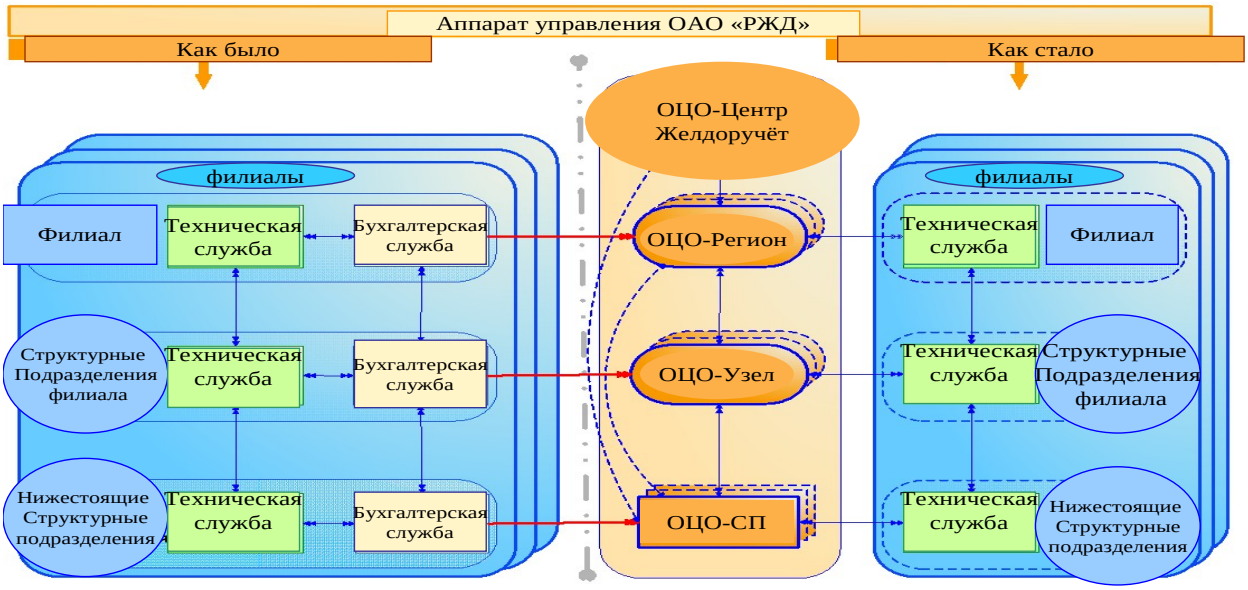


Рисунок 3.3 – Модель организации бухгалтерской и налоговой служб в ОАО «РЖД»

Согласно представленной модели функции бухгалтерского и налогового учета переданы ОЦО-Центру Желдоручет – филиалу ОАО «РЖД».

Под ОЦО-Центром Желдоручет – филиалом ОАО «РЖД» понимается филиал Компании, оказывающий услуги в области ведения бухгалтерского и налогового учета и составления бухгалтерской и налоговой отчетности филиалам и другим структурным подразделениям ОАО «РЖД».

В ходе преобразований бухгалтерские службы филиалов ОАО «РЖД» переведены из структуры филиалов в созданный ОЦО-Центр Желдоручет.

Функциональное руководство деятельностью ОЦО-Центра осуществляется Бухгалтерской службой ОАО «РЖД» (ЦБС). При этом за ЦБС сохраняются функции разработки и поддержания в актуальном состоянии методологии бухгалтерского и налогового учета, внутренних стандартов в области ведения бухгалтерского и налогового учета, организации процесса автоматизации информационных систем, задействованных при ведении учета, осуществление мониторингового бухгалтерского контроля.

ОЦО-Центром ОАО «РЖД» выполняются функции по ведению бухгалтерского и налогового учета подразделений ОАО «РЖД» и, при принятии соответствующего решения, составлению бухгалтерской и налоговой отчетности Компании в разрезе следующих уровней организационной структуры [10]:

1) ОЦО-Центр – подразделение, выполняющее функции управления. Кроме того, в функции ОЦО-Центра входит сбор и консолидация данных по всем обслуживаемым подразделениям ОАО «РЖД» и передача их в ЦБС.

2) ОЦО-Регион – подразделение ОЦО-Центра, созданное на основе бухгалтерских и налоговых служб одного или более железных дорог и бухгалтерий функциональных филиалов. В функции ОЦО-Региона входит сбор, обработка, хранение, контроль своевременности и правильности составления и предоставления первичных документов, формирование сводных регистров бухгалтерского и налогового учета, в том числе, на основании данных регистров, сформированных в ОЦО-Узлах и ОЦО-СП, и предоставление сводных учетных регистров в ОЦО-Центр для формирования сводной отчетности ОАО «РЖД»; формирование налоговой отчетности (на основе данных налоговой отчетности подразделений ОАО «РЖД», обслуживаемых в ОЦО-Узлах, и налоговой отчетности подразделений ОАО «РЖД», обслуживаемых в ОЦО-Регион) для представления в налоговые органы и для дальнейшей передачи в ЦБС или ОЦО-Центр.

3) ОЦО-Узел – подразделение ОЦО-Региона, представляющее собой объединение ОЦО-СП, сгруппированных по территориальному принципу и с учетом возможностей автоматизации и документооборота. ОЦО-Узлы созданы на основе бухгалтерий, в основном, Отделений железных дорог. В функции ОЦО-Узла входит сбор, обработка, хранение, контроль своевременности и правильности составления и предоставления первичных документов, формирование сводных регистров бухгалтерского и налогового учета, включающих информацию по входящим в узел структурным подразделениям; формирование налоговой отчетности как для представления ее в налоговые органы, так и для дальнейшей передачи ее в ОЦО-Регион.

4) ОЦО-СП – подразделение ОЦО-Узла, может быть подразделением ОЦО-Региона. В функции ОЦО-СП входит сбор, обработка, хранение, а также контроль своевременности и правильности составления и предоставления первичных документов.

Схема единого центра представлена на рисунке 3.4

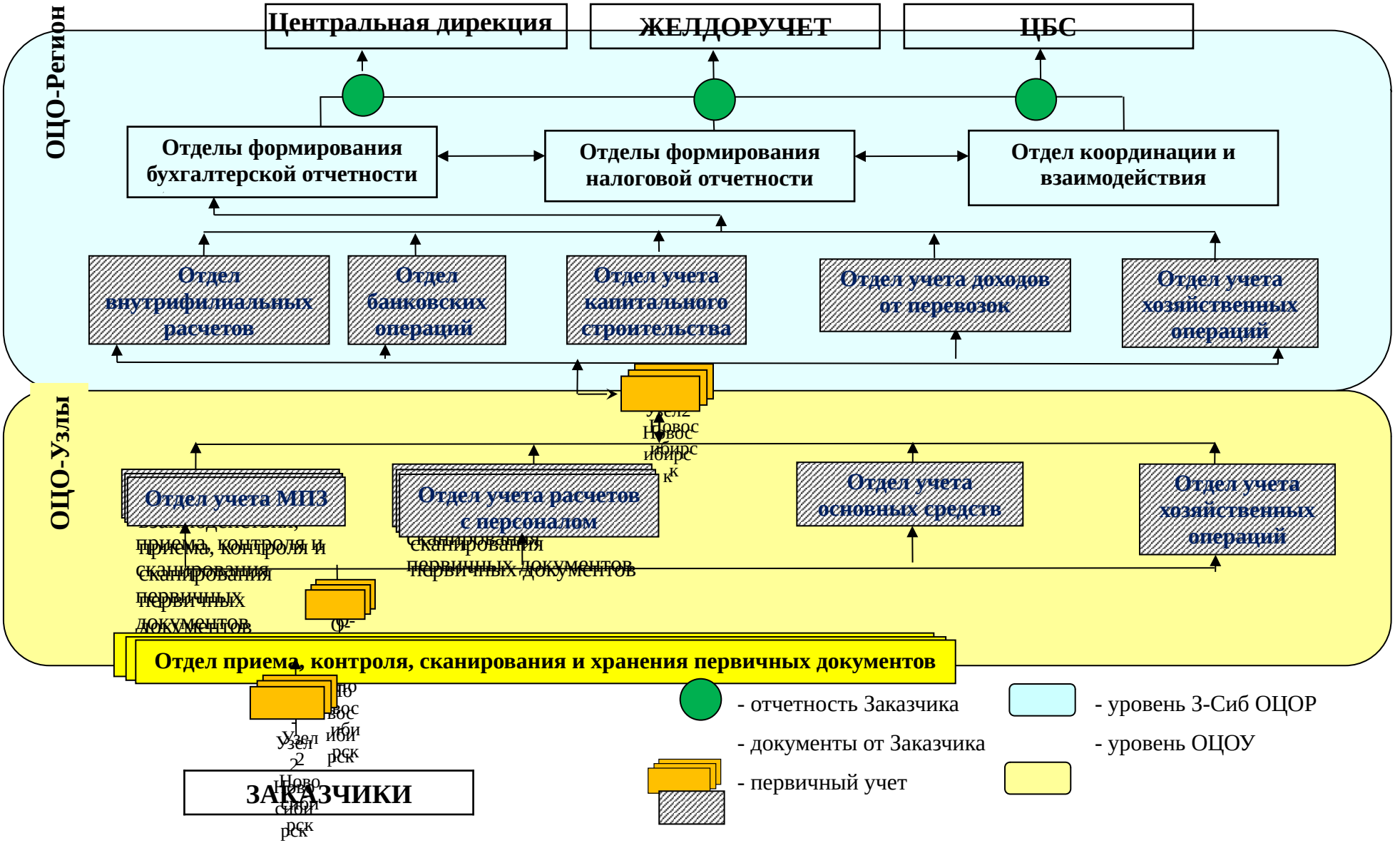


Рисунок 3.4 – Структура единого центра

Схема документооборота с Заказчиком представлена на рисунке 3.5. на примере Омского центра обслуживания.

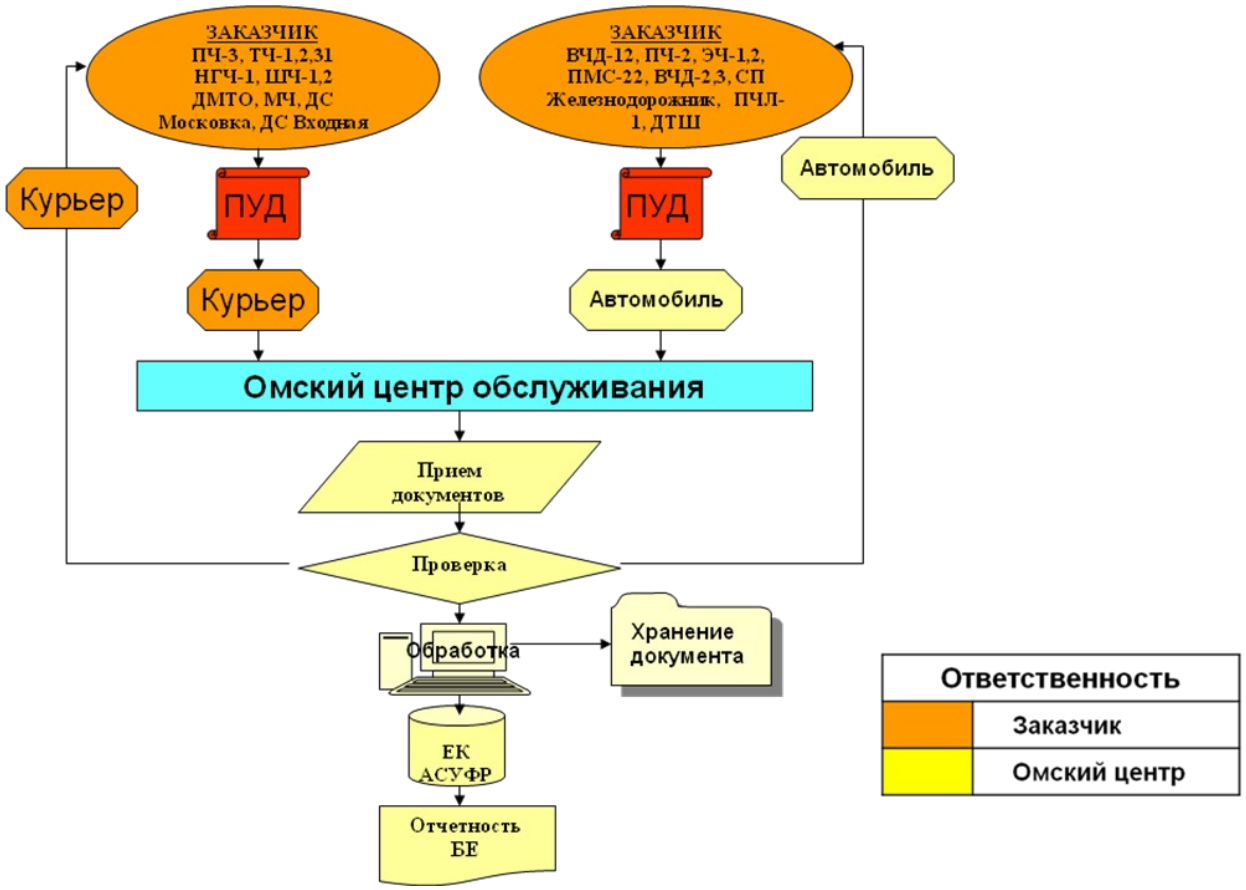


Рисунок 3.5 – Схема документооборота ОЦО и Заказчика

Для соответствия целям и задачам Компании перед ОЦО-Центром также стоят вопросы по централизации ведения учета на территориях по функциональному признаку.

Данная модель организации ведения бухгалтерского и налогового учета представлена на рисунке 3.6.

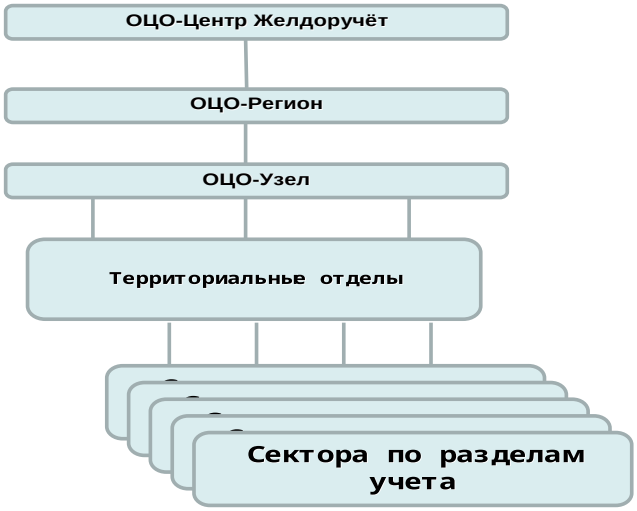


Рисунок 3.6 – Модель организации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД»

Данные структурные преобразования на территории Новосибирской области планируется завершить к 2015 году. Тем не менее, ОЦО-Центр не останавливается на достигнутом и движется вперед.

На сегодняшний день в ОЦО-Центре Желдоручет разработан Проект «Удаленного учета хозяйственных операций Заказчиков», пилотный полигон осуществляется на базе Горьковского и Приволжского ОЦО-Регионов.

При этом планируется достигнуть следующих положительных эффектов:

– повышение качества обслуживания;

– обеспечение стабильного уровня загруженности работников ОЦО-Узла за счет перераспределения обязанностей;

– уменьшение давления со стороны представителей Заказчика на отражение операций в бухгалтерском и налоговом учете;

– возможность решения проблем с набором квалифицированного персонала;

– апробации и аккумулирование инновационных подходов в организации бухгалтерского учета;

– получение экономического эффекта.

3.5 Современное направление развития организации учета в ОАО «РЖД»

Модель организации бухгалтерского и налогового учета в ОАО «РЖД», представленная на рисунке 3.6, в настоящее время претерпевает серьезные изменения.

Руководством Компании принято решение провести специализацию учетных работ по разделам учета, так называемый Проект «Удаленного учета хозяйственных операций Заказчиков».

С 2011 года в рамках Горьковского ОЦО-Региона был выделен Владимирский ОЦО-Узел, которому были переданы полномочия по ведению бухгалтерского и налогового учета расчетов с персоналом структурных подразделений Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» – филиала ОАО «РЖД» и структурных подразделений дочерних обществ ОАО «РЖД» на Западном полигоне.

Эти мероприятия, а также вывод отдельных функций по обработке информации и документов в специализированные дочерние общества ОАО «РЖД», проводятся в рамках программы по функциональной централизации бухгалтерского и налогового учета.

Соответственно модель организации бухгалтерского и налогового учета в Компании в рамках реализуемого Проекта будет представлена следующим образом (рисунок 3.7):



Рисунок 3.7 – Модель организации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» в рамках Проекта «Удаленного учета хозяйственных операций Заказчиков»

В 2013 году, обобщив опыт организации ведения бухгалтерского и налогового учета основных средств и заработной платы Заказчика при наделении полномочиями территориально удаленного ОЦО-Узла, руководством Компании было принято решение об организации дополнительного центра компетенции по учету расчетов с персоналом структурных подразделений Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» – филиала ОАО «РЖД» и структурных подразделений дочерних обществ ОАО «РЖД» на Восточном полигоне (начиная с полигонов Свердловской и Южно-Уральской железных дорог).

В рамках выполнения Типового регламента организации документооборота и распределения обязанностей при наделении территориально удаленного ОЦО-Узла полномочиями по учету расчетов с персоналом Заказчиков ОАО «РЖД» [8] формирование отчетности в Фонд социального страхования и Пенсионный фонд Российской Федерации должно осуществляться в Барнаульском ОЦО-Узле; взаимодействия с Заказчиком, государственными органами и внебюджетными фондами, налоговыми органами при проведении выездных и камеральных проверок – региональными общими центрами обслуживания, по месту нахождения структурных подразделений ОАО «РЖД».

Начальникам региональных общих центров обслуживания поручено осуществлять передачу первичных учетных документов, а также иной информации, содержащей персональные данные и коммерческую тайну, в Центры компетенции исключительно с использованием системы АСДО ОЦО. [5].

На базе Барнаульского территориального общего центра обслуживания создан отдел учета операций по расчетам с персоналом по оплате труда, обслуживающий подразделения Заказчика, расположенные в границах г. Барнаул.

В связи с объединением бухгалтерских работников по территориальному признаку обеспечено более рациональное распределение производственной загрузки работников, единообразие в учете и документообороте, улучшение качества контроля за работой с первичными учетными документами, отсутствие претензий со стороны заказчика по предоставляемым услугам, улучшение системы консультирования и обучения Заказчика, контроль на всех стадиях формирования отчетности по всем участкам учета, гарантированная взаимозаменяемость работников, ориентированная на один раздел учета.

Так как в планах Компании стоят задачи по выведению отдельных разделов учета на Центры корпоративных компетенций, то существенно изменится схема организации бухгалтерского и налогового учета отрасли. За ОЦО-Регионами останутся функции взаимодействия с Заказчиком, сбора и проверки первичных документов, что позволит оптимизировать численность общих региональных центров обслуживания и изменит структуру выполняемой ими работы в сторону увеличения доли работ, требующих высокой квалификации.

Пользуясь данными по созданию Центра корпоративных компетенций в г. Барнаул, можно говорить о том, что проведенные мероприятия позволили снизить штатную численность на 5,5 штатных единиц, что составляет 2 926,18 тыс. руб. фонда заработной платы ежегодно. Расчет экономии затрат на организацию рабочих мест, повышение квалификации работников и других затрат представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет экономии при наделении полномочиями территориально удаленного ОЦО-узла в г. Барнаул

Заработная плата 1 работника, тыс. руб.	34,00
Оптимизировано ставок, шт. ед.	5,50
Расходы на страховые взносы, тыс. руб.	56,85
Итого фонд заработной платы, тыс. руб.	243,85
Итого фонд заработной платы в год, тыс. руб.	2926,18
Повышение квалификации, ежегодно, тыс. руб.	16,50
Содержание рабочих мест, в год, тыс. руб.	55,00
Накладные расходы, тыс. руб.	170,69
Всего расходов, ежегодно, тыс. руб.	3168,37
Высвобождение ПК одномоментно, тыс. руб.	82,50
Экономия денежных средств в первый год, тыс. руб.	3250,87
Ежегодная экономия денежных средств, тыс. руб.	3168,37

Подготовлен проект штатного расписания Западно-Сибирского регионального общего центра обслуживания на 2018 г. Соотношение численности ОЦОР-собственно к общей численности Западно-Сибирского регионального общего центра обслуживания составляет 18 %, количество отделов – 22, что не превышает нормативные показатели.

По Барнаульскому территориальному общему центру обслуживания планируется создать отдел по учету основных средств с местом расположения в г. Барнаул, по обслуживанию структурных подразделений – ЭЧ-Барнаул, ШЧ-Барнаул, ПЧ-Барнаул, НГЧ-Барнаул, МЧ-Барнаул, РЦС-4, База 45, ОМТО-Барнаул, ДЦС-4, ТЧЭ, ТЧР, ЛВЧД-1. Количество объектов основных средств, используемых Заказчиком в своей деятельности, составляет 11506 единиц. В настоящее время учет основных средств вышеуказанных подразделений осуществляют 11 бухгалтеров, отдел планируется создать в количестве 10 человек. Функции отдела – бухгалтерский и налоговый учет основных средств.

Схема организации работы в отделе приема, контроля, сканирования и хранения первичных документов представлена на рисунке 3.8.

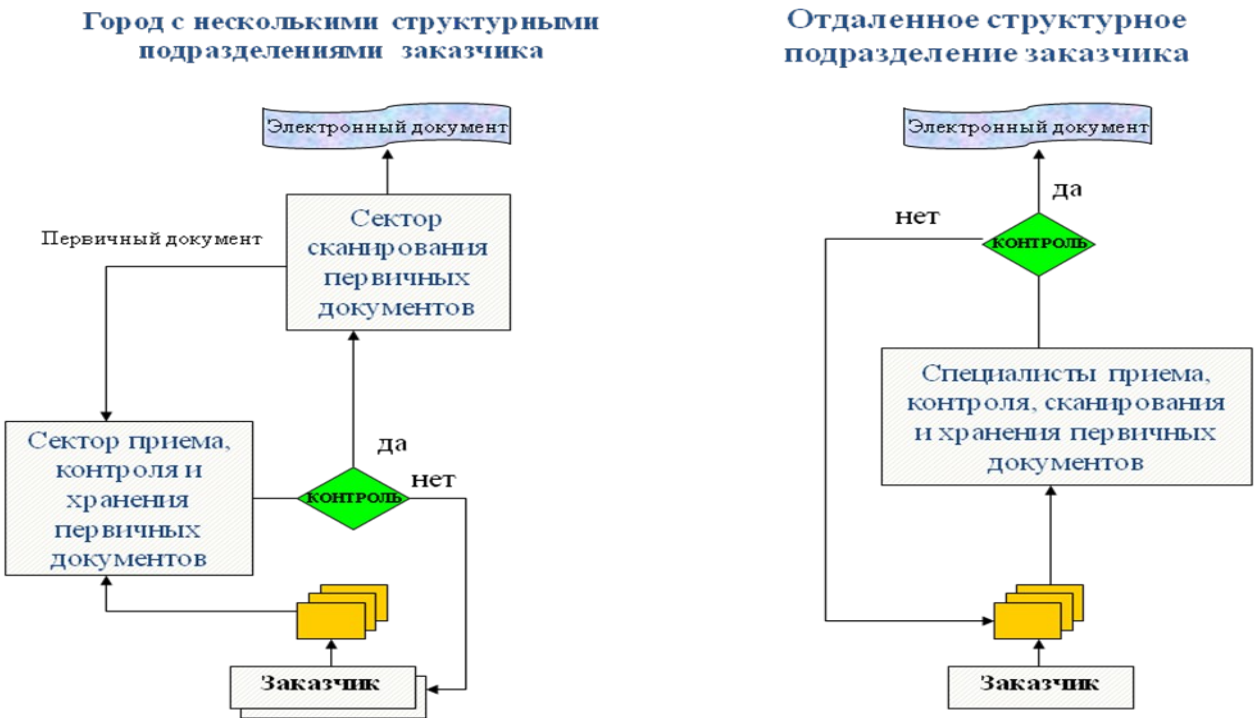


Рисунок 3.8 – Схема организации работы в отделе приема, контроля, сканирования и хранения первичных документов

По сути дела, все проводимые в последние два года мероприятия являются последовательными шагами к выводу отдельных функций учета на аутсорсинг.

В качестве пилотного проекта в ОАО «РЖД» принят Астраханский территориальный общий центр облуживания Приволжского регионального общего центра обслуживания. Там операции с основными средствами, капитальными вложениями, нематериальными активами и НИОКР, учитываемыми на балансах структурных подразделений дочерних обществ ОАО «РЖД» и структурных подразделений ОАО «РЖД» (далее – Подразделения), передаются ОАО «ТрансУчетСервис» на основании договора от 01.11.2012 г. № 611/ЖДУ об

оказании услуг по внесению информации в ЕК АСУФР, ее обработке и проверке правильности заполнения учетных документов.

«Для этого из региональных общих центров обеспечивается:

- формирование и сдача бухгалтерской и налоговой отчетности по РСБУ и МСФО в части учета основных средств, капитальных вложений, нематериальных активов и НИОКР, учитываемых на балансах Подразделений;

- представление сканированных образов первичных учетных документов, необходимых для ведения бухгалтерского и налогового учета основных средств, капитальных вложений, нематериальных активов и НИОКР, учитываемых на балансах Подразделений, в Астраханский ОЦО-узел исключительно по системе АСДО ОЦО для дальнейшей передачи в ОАО «ТрансУчетСервис» [7].

Таким образом, через Астраханский ОЦО-узел будет проходить весь документооборот на ОАО «ТрансУчетСервис», которое по сути, является холдингом-аутсорсером.

Расчет экономии затрат при реализации данного Проекта приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет экономии при передаче операций по ведению бухгалтерского и налогового учета основных средств ОАО «ТрансУчетСервис»

Заработная плата 1 работника, тыс. руб.	34
Оптимизировано ставок, шт. ед.	102
Расходы на страховые взносы, тыс. руб.	1054,272
Итого фонд заработной платы, тыс. руб.	4522,272
Итого фонд заработной платы в год, тыс. руб.	54267,26
Повышение квалификации, ежегодно, тыс. руб.	306
Содержание рабочих мест, в год, тыс. руб.	1020
Накладные расходы, тыс. руб.	3165,59
Всего расходов, ежегодно, тыс. руб.	58758,85

Высвобождение ПК одномоментно, тыс. руб.	1530
Экономия денежных средств в первый год, тыс. руб.	60288,85
Ежегодная экономия денежных средств, тыс. руб.	58758,85
Сумма по договору с ОАО «ТрансУчетСервис»	Коммерческая тайна

Руководством Компании была поставлена задача сэкономить на расходах до 35 %. Следовательно, мы можем прогнозировать, что экономия составит примерно 20 млн. руб. ежегодно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящий период в нашей стране характеризуется значительными изменениями экономической и политической ситуации. Роль железнодорожного транспорта приобретает исключительно важное значение. Его развитие и бесперебойное функционирование в условиях ограниченных инвестиций возможны лишь на базе всемерного сокращения непроизводственных расходов и максимального ресурсосбережения основных материальных ценностей во всех его отраслях.

Создание общих центров обслуживания является устойчивым трендом на российском рынке и ОАО «РЖД» – не исключение. ОЦО позволяют оптимизировать управление бизнес-единицами, повысить прозрачность и достоверность информации об их деятельности, снизить затраты.

При расширении бизнеса, реформировании или образовании новых предприятий технология Новосибирского ОЦО позволяет максимально быстро интегрировать новые звенья в уже действующую технологическую и управленческую инфраструктуру компании. Эффективность и прозрачность финансового управления дает возможность повысить инвестиционную привлекательность как компании в целом, так и ее отдельных предприятий, перешедших на обслуживание ОЦО.

При проведенном исследовании и анализе организационных изменений бухгалтерского и налогового учета в ОАО «РЖД» можно сделать следующие выводы:

– проводимые организационные изменения эффективны, как для отдельных подразделений, так и для Компании в целом (повышение производительности труда путем перераспределения нагрузки, оперативности принятия управленческих решений, оптимизация затрат);

– выявлены положительных результаты реорганизации (разработана единая технология приема и контроля правильности составления первичных документов Заказчиками);

– сформирован единый подход к отражению хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета и формированию отчетности;

– обеспечена квалифицированная взаимозаменяемость специалистов по функциональным направлениям учета;

– усилены функции контроля документооборотом и исполнительской дисциплиной бухгалтерских работников; улучшено качество обслуживания Заказчиков.

Большая часть целей централизации бухгалтерского и налогового учета ОЦО соответствуют задачам корпоративного управления и задачам реформирования ОАО «РЖД», являются важными для выполнения стратегии Компании, что обусловливает ее общую стратегическую направленность.

Руководством Компании принято решение провести специализацию учетных работ по разделам учета, так называемый Проект «Удаленного учета хозяйственных операций Заказчиков».

С 2011 года в рамках Горьковского ОЦО-Региона был выделен Владимирский ОЦО-узел.

В 2018 году, обобщив опыт организации ведения бухгалтерского и налогового учета основных средств и заработной платы Заказчика при наделении полномочиями территориально удаленного ОЦО-узла, было принято решение об организации дополнительного центра компетенции по учету расчетов с персоналом структурных в г. Барнаул.

По сути дела, все проводимые в последние два года мероприятия являются последовательными шагами к выводу отдельных функций учета на аутсорсинг.

В качестве пилотного проекта в ОАО «РЖД» принят Астраханский территориальный общий центр облуживания приволжского регионального общего центра обслуживания, где операции с основными средствами передаются ОАО «ТрансУчетСервис».

Руководством Компании была поставлена задача сэкономить на расходах до 35 % при организации данной аутсорсинговой схемы. Следовательно, мы можем прогнозировать, что экономия составит примерно 20 млн. руб. ежегодно.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что решение об обособлении функций бухгалтерского и налогового учета было принято своевременно и правильно, обособление функций учета позволяет снизить риски Компании на этапе реформирования и организационных преобразований. Системные преобразования в Компании такого масштаба как ОАО «РЖД» требуют практической отработки новых технологий на опытных полигонах, так как, на этапе подготовки проекта невозможно предусмотреть всех возможных проблем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Концепция Формирования системы бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» на принципах организационной и функциональной централизации от 04.04.2007 г. № 361.

2. Положение о порядке использования сетевого аутсорсинга в ОАО «РЖД» от 31.10.2006 г. № 2164р.

3. Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» от 27.04.2006 г. № 530.

4. План мероприятий по переходу на централизованную систему бухгалтерского и налогового учета и формирования бухгалтерской и налоговой отчетности в ОАО «РЖД» от 30.09.2006 г. № 1159.

5. Протокол выездного совещания у директора Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» А. В. Пряхина от 25.04.2013 г.

6. Распоряжение от 29.12.2007 г. № 2504р «Порядок передачи функций по ведению бухгалтерского и налогового учета и формированию отчетности филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» в общие центры обслуживания» (дополнение от 10.05.2007 г. № 849).

7. Распоряжение от 19.04.2013 г. № ЖДУ-36/р «О передаче обязанностей по ведению учета основных средств, капитальных вложений, нематериальных активов и НИОКР, учитываемых на балансах структурных подразделений дочерних обществ ОАО «РЖД» и структурных подразделений ОАО «РЖД».

8. Типовой регламент организации документооборота и распределения обязанностей при наделении территориально удаленного ОЦО-Узла полномочиями по учету расчетов с персоналом Заказчиков ОАО «РЖД», утвержденный Главным бухгалтером ОАО «РЖД» от 01.11.2011 г. № 59.

9. Устав ОАО «РЖД», утвержденный Правительством РФ от 18.09.2003 г. № 585.

10. Устав проекта «Переход на централизованную систему бухгалтерского и налогового учета и формирования бухгалтерской и налоговой отчетности ОАО «РЖД» – М., 2008.

11. Абчук, В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге // В.А. Абчук. (/116.: Изд-во Михайлова В.А., 2017. 476 с.

12. Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.И. Аверченков. М.: Флинта: МПСИ, 2016. - 280 с.

13. Агарков, А. П., Теория и практика повышения эффективности управления подготовкой машиностроительного производства и его инфраструктурой // А.П. Агарков. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, научный консультант – д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ Грузинов В. П. – Москва, 2017.

14. Аксенов, Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. Москва: Питер, 2017. - 464 с.

15. Алдерс, Р. ИТ аутсорсинг - практическое руководство Текст.: пер. с англ. - М.: Альпина БизнесБук, 2015.

16. Балабанов, И.Т. Риск менеджмент //И.Т. Балабанов. - М: Финансы и статистика, 2016.-280 с

17. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений // Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. - 288 с.

18. Бахрушина, М.А. Бухгалтерское дело: учебник // М.А. Бахрушина, Ж.А. Кеворкова, Е.Е Листопад. М.: «Бухгалтерский учет» 2015. - 304 с.

19. Варламова В.В. Организация бухгалтерского учета аутсорсинговой деятельности: теория и практика // В.В. Варламова автореферат дисс. кандидата экономических наук : Орел, 2008.

20.

21. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие // С.Д. Ильенкова. -М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2017. -335 с.

22. Овсийчук, М.Ф. Контроль и ревизия // М.Ф. Овсийчук. М.: КНОРУС, 2016.-224 с.

23. Орлова, Е.В. Передача бухгалтерии на аутсорсинг: проблемы документального оформления и налогообложения // Е.В. Орлова Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование бухгалтерский учет. 2008. - № 8.

24. Рогуленко, Т.М. Влияние глобализационных тенденций развития бизнеса на информационную миссию бухгалтерского учета и отчетности // Вестник Университета (ГУУ). 2014. №4. С.181-185.

25. Рудая, И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга// И.Л. Рудая – Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, научный руководитель – д.э.н., профессор Аникин Б. А. – Москва, 2016.

26. Султангужиева, А. Ж. Особенности ведения учета на условиях дистанционного аутсорсинга / А.Ж. Султангужиева // Вестник ГУУ (Государственный Университет Управления).-2015. - № 10.-с. 173-198.

27. Панкова, С.В. Международные стандарты аудита: учебник // С.В. Панкова, Н.И. Панкова. -М.: Магистр, 2008.

28. Петрова, Ю.В. Система внутреннего контроля предприятия в условиях предпринимательских рисков // Ю.В. Петрова Аудиторские ведомости. 1998.

29. Цветкова, В.И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса // В.И. Цветкова автореферат дис. кандидата экономических наук : Санкт-Петербург, 2007.