

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТКРЫТОЙ УГЛЕДОБЫЧИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЧЕРНИГОВЕЦ»

Т. А. Казимирская, старший преподаватель
Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева»
650000, г. Кемерово, ул. Весенняя, 28

В последние годы обострение конкуренции на рынке вынуждает руководство горных предприятий искать и применять новые формы управления бизнесом, сокращения избыточных внутрипроизводственных работ, роста производительности труда работников путем улучшения их профессиональной подготовки, а значит постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения во внешней среде и изменяться самим для лучшей реализации своих возможностей. Одним из способов повышения конкурентоспособности в последнее время является относительно новая форма организации бизнеса в современной экономике – аутсорсинг.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области: ведение бухгалтерского учёта, транспортные, рекламные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, обеспечение безопасности, складское хозяйство, управление недвижимостью и другие.

Экономическая сущность аутсорсинга – система отношений, возникающая при передаче компанией-заказчиком некоторых видов своей деятельности (вспомогательных или основных производственных процессов) специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров, обеспечивающих ее устойчивость и конкурентоспособность [3].

Аутсорсинг – это следствие выбранного пути развития компании, а не причина. Только высшее руководство компании выбирает ее стратегию. Одним из основных направлений реализации стратегии угледобывающих компаний (в соответствии с Энергетической стратегией России на период до 2030 г.) является расширение масштабов использования сервисных и вспомогательных предприятий для обслуживания основного рода деятельности, включая создание специализированных компаний, выполняющих комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских и внедренческих работ, с доведением в перспективе доли аутсорсинга в затратах на добычу 1 тонны угля до 30-35%.

При применении аутсорсинга главным источником экономии затрат являются повышение эффективности горного предприятия в целом и появление

возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

Как инструмент экономического воздействия он непосредственно влияет на результаты производственно-хозяйственной деятельности, источниками образования которых могут быть: снижение эксплуатационных затрат в работе действующего оборудования; экономия средств на приобретение нового оборудования; повышение надежности организации и управления.

Аутсорсинг снижает для заказчика стоимость выполнения работ и услуг, передаваемых компании-исполнителю, которая выполняет работу, как правило, за меньшие деньги вследствие специализации в узкой предметной области. При этом аутсорсеры несут ответственность за сроки и качество выполненных работ и услуг, а за нарушение условий контракта могут быть лишены лицензий, подвергнуты штрафам и другим экономическим санкциям.

При аутсорсинге происходит перераспределение ресурсов в пользу основных функций компании, расширение сегмента рынка и обеспечивается устойчивость развития, становится доступным применение новейших технологий, так как компании-аутсорсеры постоянно инвестируют средства в технологии, методологию, персонал, а также приобретают опыт в решении большого количества однотипных задач клиентов.

Аутсорсинг означает глобальное инвестирование в развитие основных фондов, снижает необходимость вкладывания средств в развитие основных фондов, связанных с второстепенными и непрофильными функциями.

Использование внешнего аутсорсинга приводит к следующим положительным результатам: экономия собственных ресурсов (сокращение затрат при снижении стоимости услуг аутсорсера за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба); получение услуги высокого качества; повышение имиджа компании при использовании услуг известного поставщика (имидж аутсорсера «работает» и на компанию-клиента).

Однако существующая практика аутсорсинга на предприятиях характеризуется неоднородностью и многовариантностью организации его применения по видам выполняемых работ и долевого участию в их осуществлении, распределению образующихся при этом дополнительных доходов, отсутствием научно-обоснованного инструментария для выбора наиболее рационального из них.

В настоящее время в производственно-хозяйственной деятельности значительной части предприятий открытой угледобычи существует широкая практика привлечения специализированных предприятий для выполнения различных производственных процессов.

Анализ практики применения аутсорсинга на предприятиях открытой угледобычи показывает, что в современной практике с помощью специализированных организаций выполняются только часть производственных процессов, доля специализированных предприятий колеблется от 0 до 94%, степень участия специализированных предприятий в

выполнении производственных процессов зависит от индивидуальных условий угольных разрезов [1].

В результате анализа роли аутсорсинга в основных и сопутствующих работах, выполняемых на угольных разрезах России, установлено, что на вскрышных работах их доля составляет около 10%; на транспортировке угля – 35%, вскрыши – 30%; содержании дорог – 5%; работах по монтажу-демонтажу оборудования – 60%; ТО автотранспорта – 25%; КР автотранспорта – 20%, экскаваторов – 20%, бульдозеров – 5%; на буровых работах – 10%; взрывных работах – 94%; проектных и информационно-аналитических работах – 20% [2].

Привлечение специализированных предприятий для выполнения таких процессов как транспортировка угля и горной массы, буровзрывные работы, вскрышные работы и других позволяет повышать не только экономическую, но и экологическую эффективность производства. Это сопряжено с тем, что специализированные организации стремятся достигнуть наиболее эффективных результатов работы не только в организационно-технологической, но и в эколого-экономической сферах [1].

Целесообразность привлечения специализированных предприятий определяется интересами акционеров разрезов, то есть тем, насколько оно позволит высвободить часть капитала акционеров разреза, который может быть ими направлен в более эффективные сферы деятельности (например, в приобретение других угольных месторождений), повысить экономическую эффективность работы разреза.

Аутсорсинг горнотранспортных работ в открытой угледобыче может осуществляться по одному из множества возможных вариантов, определяемых условиями взаимоотношений между внешней организацией и разрезом. Одними из ключевых вопросов при этом являются соглашения об условиях использовании оборудования, объемах работ и стоимости оказываемых услуг.

В качестве примера рассмотрим применение аутсорсинга горнотранспортных работ, представляющих собой одну из важнейших составляющих технологии открытой угледобычи, на ОАО «Черниговец».

С 2013 г. на разрезе введены в эксплуатацию 4 арендованных бульдозера CAT D9R, предоставленных ООО «ВКС+» по договору возмездного оказания услуг. Согласно условий договора, ООО «ВКС+» оказывает услуги по управлению техникой собственным персоналом на объектах ОАО «Черниговец». При этом Исполнитель обязуется за свой счёт производить все виды работ по полному техническому обслуживанию, а также, в случае привлечения для ремонта техники специалистов Заказчика и его производственные мощности, компенсировать затраты, понесенные заказчиком, то есть ООО «ВКС+» выступает в качестве аутсорсера.

Новый договор по оказанию услуг планировалось заключить в 2014 г., поэтому в целях анализа производственных показателей работы техники ООО

«ВКС+» расчет среднего значения по модели был произведен исходя из фактических данных за 2013 г.

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта для разреза проводилось на основе оценки затрат использования бульдозерной техники собственными силами по сравнению с затратами, принятыми по договору на оплату работы ООО «ВКС+».

Производственные показатели бульдозеров, собственником которых является ООО «ВКС+», значительно превышали показатели по бульдозерам ОАО «Черниговец» почти на 55%. Это значит, что сторонняя техника использовалась в анализируемом периоде более чем в полтора раза эффективнее.

Отклонение по коэффициенту технической готовности достигало почти 65% в связи с тем, что значительное количество времени бульдозеры ОАО «Черниговец» находились в ремонте и, как следствие, техника не была готова к эксплуатации, так как находилась в неисправном состоянии.

Себестоимость часа работы в среднем по модели на разрезе составляла 21,18 тыс.р./час. Затраты на ГСМ не включены в расценку и оплачиваются ОАО «Черниговец» согласно пятому пункта договора («Заказчик обязан обеспечивать за свой счёт своевременную заправку техники дизельным топливом надлежащего качества»). Более того, использование дизельного топлива свыше установленной в договоре нормы расхода компенсируется заказчиком, поэтому целесообразней рассмотреть именно фактические данные по расходу дизельного топлива. Расценка за час работы, выставленная по договору оказания услуг, составила 2,24 тыс.р./час (с учетом затрат на ГСМ) [4].

Час работы техники ОАО «Черниговец» обошелся предприятию дороже часа работы сторонней техники в 10 раз. Основная причина – один из собственных бульдозеров модели D9R в течение долгого времени находился в капитальном ремонте, вследствие чего сократилось время его работы.

Более того, собственная техника гораздо чаще была подвержена аварийным ремонтам. Произошло это в связи с несвоевременным проведением регламентных ремонтов по причине отсутствия финансовой возможности. Наряду с этим, ООО «ВКС+» своевременно и за свой счет осуществляет как регламентное техническое обслуживание, так и текущий и капитальный ремонты. Для выполнения одного и того же планового объёма работ в 2014 г. требуется различное количество единиц техники в зависимости от её собственника, а именно 5 единиц собственной техники, либо 3 единицы арендованной. ООО «ВКС+» может выполнить тот же объём работ меньшим количеством бульдозеров благодаря тому, что одна единица способна работать в течение 7404,52 ч/год, в то время, как бульдозер САТ D9R, принадлежащий ОАО «Черниговец», отработает лишь 4784,36 часов (коэффициент использования парка по данному виду техники достигает на разрезе лишь 0,546 против 0,845 по компании-аутсорсеру) [4].

Целесообразней привлекать технику ООО «ВКС+», так как в этом случае плановый объём работ будет выполнен меньшим количеством единиц техники, а осуществив продажу (сдачу) в аренду четырех имеющихся бульдо-

зеров, предприятию необходимо будет взять в аренду лишь 3 бульдозера. В случае, если предприятие продолжит осуществлять работу собственной техникой, дефицит её будет равен одной единице (5–4), так как списочный состав бульдозеров в 2013 г. был равен четырем единицам, а необходимое количество бульдозеров в плановом периоде, рассчитанное исходя из коэффициента полезного использования, составило 5 единиц собственной техники.

Экономический эффект для ОАО «Черниговец» от передачи части деятельности автотракторно-бульдозерного парка на аутсорсинг будет достигнут за счет снижения затрат на один час работы за счет минимизации простоев по причине ремонта (хорошее техническое состояние арендуемых бульдозеров) и поступления средств от сдачи собственной техники в аренду.

Расчёт экономии затрат при внедрении аутсорсинга сведен в таблицу.

Показатели	Текущий режим	Внедрение аутсорсинга
Годовой план работ, час	25 600,00	
Стоимость часа работы, тыс.р./час	21,18	2,24
Стоимость работ за год, тыс.р.	542 208,00	57 344,00
Доходы от продажи техники, тыс. р.	-	788135,6
Экономия затрат с учётом внедрения аутсорсинга, тыс. р.	1 272 999,60	

В результате экономический эффект для разреза от передачи бульдозерной техники компании-аутсорсера составит 1,273 млрд. р./год.

В последующие периоды экономия должна значительно сократиться в связи с тем, что продажа бульдозеров – это единовременное мероприятие, однако полученной суммы хватит на оплату стоимости работы арендованной техники в течение тринадцати лет.

Таким образом, использование аутсорсинга горно-транспортных работ позволяет снизить эксплуатационные затраты угольных разрезов.

Список литературы:

1. Попов М. С. К вопросу об оценке вариантов организации аутсорсинга горно-транспортных работ в открытой угледобыче/ Сб. Науки о земле. Вып.1. – Тула: Известия ТулГУ, 2011, с. 426-429.
2. <http://tekhnosfera.com/povyshenie-effektivnosti-organizatsii-otkrytoy-ugledobychi-na-osnove-primeneniya-autsorsinga#ixzz3VrVu0mmd>.
3. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с. – (Высшее образование).
4. Пояснительная записка к годовому отчету ООО «Черниговец» за 2013-14 гг.