



М. К. Незаметдинов
канд. э. н., эксперт-аудитор
по экономическим вопросам
ПО «Жезказганцветмет»

Аутсорсинг бизнес- процессов на горных предприятиях

Опыт зарубежного аутсорсинга на примере финансово-экономической модели аутсорсинга для ПО «Жезказганцветмет».

Experience was submitted for consideration of outsourcing on foreign companies. The example of finance and economics outsourcing model was offered to OD «Zhezkazgancvetmet».

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процесс, внешний подряд, провайдер, клиент.
Keywords: outsourcing, business process, in contract, provider, client.

По мнению экспертов Outsourcing Institute, аутсорсинг бизнес-процессов – это наиболее эффективный и быстро развивающийся вид оптимизации деятельности предприятий. В настоящий момент примерно 90% всех современных предприятий используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса [3]. Крупнейшие автоконцерны мира, такие как Toyota, Honda, Chrysler, уже сейчас делегируют сторонним подрядчикам порядка 70% своих бизнес-процессов.

С точки зрения отраслевой принадлежности среди всех прочих выделяются компании, работающие в сфере оптово-розничной торговли – 14%, производители продуктов и товаров широкого спроса – 11%, а также компании финансового и страхового секторов экономики – 11%. Таким образом, основная масса респондентов работает в компаниях преимущественно сервисного рынка. Эти компании, как правило, имеют распределенную структуру с филиалами и региональными представительствами по всей территории России. Подобная структура в свою очередь предполагает наличие многочисленного персонала.

Давайте посмотрим, верны ли наши предположения. Действительно, большинство участников опроса отнесли свои компании к предприятиям, имеющим территориально распределенную структуру. Таких компаний насчитывается почти 400.

Однако, по оценке ряда аналитических агентств, собственники/владельцы бизнесов в большей степени заинтересованы в передаче непрофильных для компании функций на аутсорсинг.

По мнению Алана Эйлиса, вице-президента группы финансовой инфраструктуры BP в сфере разведки и добычи: «Любые решения в сфере F&A, принятие которых подразумевает толкование, разработку стратегии или оценку, должны быть оставлены в компании. Все остальное можно передать на внешний подряд». В общем финансовые процессы, где определен объем вводимых данных и результаты, – хорошие кандидаты на аутсорсинг. Процессы же, требующие определенных навыков толкования, анализа или творческого начала, менее подходят для передачи на внешний подряд. Коммерческие взаимоотношения между провайдером и клиентом требуют определенной доли предсказуемости результатов, чтобы услуги и их качество как следует были определены и измерены. Рутинные задачи, ассоциирующиеся с обработкой операций, – явные кандидаты на аутсорсинг. Менее определенные, но стандартные процессы, которые можно передать

на внешний подряд, связаны с технической стороной финансовой службы и представляют собой ведение главной книги, консолидацию и составление отчетности для предоставления в регулирующие органы. Деятельность же по поддержке решений передать кому-либо уже сложнее. Таких примеров мало. В случае с компаниями BP и Thomas Cook рутинные, основанные на выполнении правил элементы процесса принятия решений – ответственность сторонних провайдеров. Существует много примеров, когда работа с главной книгой, включая подготовку балансов для различных государственных органов, передавалась на внешний подряд.

Факторы, учитываемые при принятии решений о передаче бизнес-процессов на внешний подряд.

Наше исследование также показало [2, 9], что самые распространенные функции, передаваемые на внешний подряд, следующие (мы их разбили на три яруса):

Ярус 1 Учет кредиторской задолженности, наличные средства и банковские операции, расчет зарплаты, основные активы и общий бухгалтерский учет

Ярус 2 Учет представительских и командировочных расходов, финансовая отчетность, административная отчетность, кредиты и взыскания, учет кадров и казначейские операции

Ярус 3 Планирование и бюджет, управление льготами, налоги

Существуют три основные модели аутсорсинга [4]:

1. Традиционный аутсорсинг. Предприятие передает свои обеспечивающие процессы под ответственность провайдеров услуг, для того чтобы снизить затраты и сосредоточить усилия на реализации основных бизнес-процессов.

2. Совместный аутсорсинг. Предприятие становится партнером провайдера услуг для совершенствования своих бизнес-процессов, для снижения затрат и повышения гибкости системы управления.

3. Аутсорсинг с элементами реорганизации сети бизнес-процессов. Предприятие объединяет усилия со своими партнерами и преобразовывает структуру управления для достижения устойчивого улучшения показателей деятельности предприятия.

Финансовые директора со значительным опытом аутсорсинга придают особую важность комплексному подходу к передаче процессов на внешний подряд. Например, не только расчет заработной платы, но и учет кадров. Не только расчеты с кредиторами, но и закупки. Не только расчеты с дебиторами, но и управление кредитами. Почему? Потому что создаваемая

стоимость намного больше. Она заключается как в снижении затрат, так и в кардинальном улучшении обслуживания и его качества благодаря отсутствию «неестественных» пауз и промежутков в процессах.

Мировой опыт работы по аутсорсингу

Ключевой момент — определение границы, за которой процесс аутсорсинга останавливается; правильное решение обеспечивает оптимальный, почти автоматический режим взаимоотношений между провайдером и клиентом.

В общем преимуществе, достигнутые в процессе использования такой интеллектуальной программы для обслуживания цепочки осуществления и оплаты закупок, оказались значительными [1, 4, 7, 9]. В европейском центре, расположенном в Праге, был разработан высокоавтоматизированный процесс с уже внедренными бизнес-правилами и своей логикой. Программа, работающая на создание эффекта масштаба, была быстро внедрена в рамках всей компании. Процесс ввода информации был модернизирован; усилия требуются только в случаях исключений. Комплексная и прозрачная обработка операций позволила определить слабые места и избавиться от них. Снизились потребности в рабочем капитале и затраты на выполнение различных требований благодаря улучшениям в системе возврата косвенных налогов.

Эта бизнес-операция быстро окупилась, затраты на обработку счетов снизились с 3,2 долл. до 50 центов на каждый счет. Компания

обработала приблизительно 2,5 млн счетов в год, общая экономия при этом составила 6,7 млн долл. Интеллектуальная программа обработки документов поддерживает автоматическое распознавание, проверку правильности составления и регистрацию счетов, составленных вручную, в книге кредиторской задолженности.

Руководство нефтяной компании полагает, что оно внедрило передовые методы управления цепочкой по осуществлению и оплате закупок в рамках единого центра, обслуживающего операции в стране. В настоящее время оно готовится сделать следующий шаг — передать процесс на внешний подряд. Провайдер услуг по аутсорсингу, основываясь на прошлом опыте, разбил все процессы на те, которые осуществляются в его едином европейском центре, расположенном в Праге, и те, которые остаются в компании, следующим образом (*табл. 1*).

С помощью аутсорсинга компания сможет стандартизировать и консолидировать управление цепочкой: «осуществление закупок – оплата закупок» в Европе. Например, провайдер ведет единый стандартизированный файл с основной информацией по поставщикам, позволяя компании проводить анализ по поставщику и информации по закупкам в масштабах всего предприятия. Для этого провайдер установил интернет-программу. Улучшение качества анализа привело к значительной экономии посредством консолидации всего процесса закупок, а также к снижению числа постоянных поставщиков.

Осуществление и оплата закупок

Таблица 1

Передаются в центр по оказанию услуг в Праге	Остаются в нефтяной компании
Заданные характеристики	Стратегические закупки
Управление картотеками поставщиков и сотрудников и проверка таковых	Определение политики компании в области закупок, командировочные и представительские расходы, правила оплаты счетов
Кредиторская задолженность	Требования по закупкам/Получение товара
Обработка счетов и авансовых отчетов	Регистрация требований по закупкам и получение товаров и услуг
Решение любых вопросов по счетам (включая поставщиков и сотрудников)	Процесс утверждения оплаты
Контроль кодировок и корректировки системы	Утверждение закупок, авансовых отчетов и корректирующих операций
Выверка счетов поставщиков с книгой кредиторской задолженности	Приостановление платежей (если необходимо)
Процесс утверждения оплаты	Управление разногласиями с поставщиками
Сопоставление списка выплат в соответствии с бизнес-инструкциями	
Осуществление выплат в пользу поставщиков и сотрудников	

Виды работ, переданные на аутсорсинг по ПО «Жезказганцветмет» за 2007 – 2009 г.г.

Таблица 2

Вид работ	Предприятия	Начало	Численность персонала, ранее выполнявшего эти работы (чел)	Дата передачи
Перевозка руды	Предприятие промышленного железнодорожного транспорта	июнь 2007 г.	1655	02.06.2007
Общественное питание	столовые	октябрь 2007 г.	424	30.03.2007
Социальная сфера	Управление спорта	декабрь 2008 г.	11	13.11.2008
	Профилакторий г. Сатпаев	“	17	13.11.2008
	ЖМЗ	“	25	
	ЖТЭЦ	“	8	
	Профилакторий г. Жезказган	“	15	14.11.2008
автотранспорт		март 2009 г.		06.03.2009
	СПАТП	“	471	
	АТП -1	“	513	
	ПАТИМ	“	563	
	ПЛАТ	“	594	
Всего			4296	

Решение об аутсорсинге необходимо принимать с учетом следующих факторов:

- возможностей и мощностей поставщика,
- соотношения затрат и преимуществ,
- учет особенностей корпоративной культуры.

Таким образом, обычно на внешнее исполнение (аутсорсинг) передают обеспечивающие (вспомогательные) процессы.

Например, в ОАО «Кольская горно-металлургическая компания» происходит передача на аутсорсинг практически всех обеспечивающих бизнес-процессов предприятий – управление механическим и энергетическим оборудованием, состоянием зданий и сооружений,

управление транспортом, управление информационными системами и технологиями.

В ОАО «Олкон» выполнение некоторых непрофильных работ с 2003 года передано специализированным организациям [8]:

- техническое обслуживание, текущий и аварийный ремонт горного и дробильно-размольного оборудования (ООО «Реммех-техно»);
- выработка тепловой энергии (ООО «ТЭК»);
- бурение взрывных скважин в карьерах (ОАО «Технологическое бурение»);
- ремонт и гарантийное обслуживание технологического транспорта (ЗАО «Карьер-Техника»);

- транспортировка руды из Комсомольского карьера (ООО «РВД-сервис») и другие работы по обслуживанию и ремонту электросетей, подстанций, электрооборудования и т.д.

При этом выбрана комбинированная модель аутсорсинга – частичная реорганизация передающихся бизнес-процессов, и одновременно горно-металлургическое предприятие становится партнером провайдера услуг. Такие модели характерны для крупных предприятий. При выборе моделей аутсорсинга необходимо тщательно проанализировать степень изменений, которые предполагается внедрить на предприятии.

Состояние дел по внедрению аутсорсинга

В структурных подразделениях корпорации «Казахмыс» аутсорсинг заключался в выделении непрофильных производств из состава компании и передаче их специализированным организациям, при этом аутсорсинг позволяет сократить затраты на содержание вспомогательных служб и сконцентрировать внимание на основных бизнес-процессах.

Начиная с июня 2007 года были переданы специализированным организациям процессы (табл. 2):

Предложения по сервисному ремонту и гарантийному обслуживанию оборудования фирмы «Caterpillar»

Таблица 3

п/п	Рудники	Сметная стоимость	
		тыс. тенге	тыс. долларов
1.	Южно -Жезканганский рудник – шахта 65	223002,01	15121,574
2.	Южно -Жезканганский рудник – шахта 45	99280,83	677,407
3.	Акчий-Спасская шахта	183116,93	1249,433
4.	Восточно -Жезканганский рудник – шахта 73/75	119261,12	813,735
5.	Восточно -Жезканганский рудник – шахта 55	389007,23	2654,252
6.	Автотранспорт		323,0
7.	Оргтехника		30,2
	Всего	1013668,12	7269,604

- транспортировка руды железнодорожным транспортом от горных предприятий (шахт, карьеров и вспомогательных цехов на расстояние до 200 км) с ремонтом и обслуживанием локомотивов и подвижного состава, железнодорожного пути, контактной сети и т.д. всего комплекса работ;
- автотранспортные услуги по пассажирским и грузовым перевозкам, а также грузоподъемные краны и спецмеханизмы (трактора, бульдозеры, трейлеры и т.п.);
- профилактическое питание шахтёров, обогатителей, металлургов и персонала вспомогательных, обслуживающих цехов и предприятий.

Выполнением данных работ было занято 4296 человек, что составляло около 20% общей численности объединения.

В состав производственного объединения «Жезказганцветмет» входят 30 предприятий вспомогательных и 13 профильных предприятий.

Общая численность ПО «ЖЦМ» 2008 г. - 29 227 человек. В 2009 году из 26 375 человек персонала рабочие составляют 76,81%, руководители, специалисты и служащие - 23,19%.

В целом по предприятиям ПО «ЖЦМ» в 2009 году по сравнению с 2008 годом наблюдается уменьшение среднегодовой численности персонала на 2852 чел., или на 9.8%. В марте 2009 года транспортные предприятия (СПАТП, АТП-1, ПАТИМ, ПЛАТ), согласно договору, были переданы в управление ТОО «А ДАН ДЗО логистик».

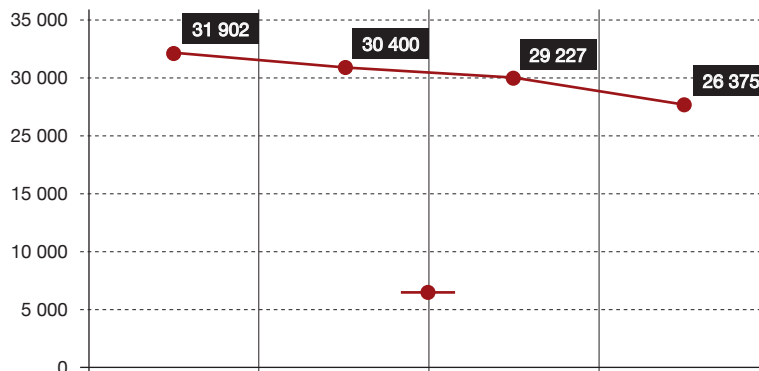


Рис. 2. Численность ПО «ЖЦМ» 2006 - 2009 г. г.

Выводы и предложения

- На строительство и оснащение подземных респунктов, по данным ОКСа, потребуется 7269,604 тыс. долларов США (на основании объектных смет).
- Проект по сервисному ремонту и гарантийному обслуживанию может быть привлекателен при существенном сокращении аварийного ремонта оборудования и передачи мониторинговых услуг создаваемому предприятию. Так, за 2009 год эти затраты составили 2222 тыс. долларов.
- Передача численности ремонтного и сервисного персонала для осуществления данного проекта 398 человек.
- Финансово-экономическая модель показывает (табл. 4), что внутренняя норма прибыли составляет 47,62% и проект окупается за 5,04 года.

Финансово-экономическая модель оценки проекта аутсорсинга по сервисному ремонту и гарантийному обслуживанию оборудования фирмы «Caterpillar»

Таблица 4

Наименование показателей	За весь период	2009 факт	Годы отработки					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
Передаваемый ФОТ Сервисного центра «CAT» ЗГШО, тыс.дол.		2229,7	2229,7	2229,7	2229,7	2229,7	2229,7	2229,7
Затраты по ремонтным фондам на CAT, тыс.долл.	31142,6	7124,4	5190,4	5190,4	5190,4	5190,4	5190,4	5190,4
Снижение затрат из-за сокращения аварийного ремонта, тыс. долл.			1934,0	1934,0	1934,0	1934,0	1934,0	1934,0
Услуги мониторинга оборудования Евротехсервис, тыс. долл.			288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0
Дополнительный ФОТ Сервисного центра «CAT» ЗГШО, тыс.дол.			6055,3					
Амортизация, 10%	4362		727,0	727,0	727,0	727,0	727,0	727,0
Налоги и отчисления, тыс. долл.	182		72,7	36,3	29,1	21,8	14,5	7,3
налог на имущество	181,7		72,7	36,3	29,1	21,8	14,5	7,3
Налогооблагаемый доход, тыс.долл.	13332,2		2222,0	2222,0	2222,0	2222,0	2222,0	2222,0
Корпоративный налог (2010 -17,5%, с 2011 - по 15%) тыс.долл.	2055,4		388,9	333,3	333,3	333,3	333,3	333,3
Чистый доход, тыс. долл.	11276,8		1833,2	1888,7	1888,7	1888,7	1888,7	1888,7
Инвестиции на строительство подземных ремпунктов, тыс. долл.	7269,6							
в том числе: капитальные затраты	7269,6		7269,6					
Денежный поток (чистая прибыль-инвестиции-реинвестиции+амортизация+кредитная ставка), тыс. \$	8369		-4709	2616	2616	2616	2616	2616
Кумулятивный денежный поток, тыс. \$	-13325		-10664	-8003	-5342	-2681	-20	2641
Чистая современная стоимость проекта (NPV), тыс. \$								
при @=10,5%	4598							
при @=20%	2594							
при @=30%	1278							
при @=40%	438							
при @=50%	-111							
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	47,62%							
Срок окупаемости, лет	5,04							

Использованная литература

1. Майк Робсон, Филип Уллах. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов, 1999.
2. Бизнес – планирование/ Под. редакцией В.М.Попова, С.И. Ляпунова. – Москва, ФиС, 2000.
3. Мишель-Марк Делькомьон, финансовый директор MOL. Глава 4. Объем аутсорсинга: что передавать на внешний подряд. Accenture Institute for Strategic Change, 2003.
4. О.В.Буч. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов. Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008.
5. Незаметдинов М.К. Финансирование и кредитование инвестиций. Учебное пособие, УДК 336.77., ББК 65.262.1, Н-39., 141 стр., ISBN 9965-817-19-7. 8,88 п.л., г. Жезказган, Жезказганский университет имени О.А. Байконурова, 2008 год.
6. Незаметдинов М. К. Приоритетные направления повышения конкурентоспособности продукции и создания эффективных систем управления. Научно-практическая конференция. «К. И. Сатпаев и развитие современной экономики, науки и образования Казахстана», г. Жезказган, Жезказганский университет имени О.А. Байконурова, 0,7 п.л., 11 апреля 2009 год.
7. Незаметдинов М.К. Управление бизнес-процессами горных предприятий на примере корпорации «КАЗАХМЫС». IX Международные Байконуровские чтения, 20 ноября 2009 г, стр.294-305. ISBN 9965-817-65-0. 0,8 п.л., г.Жезказган, Жезказганский университет.
8. О.Г.Самарский. Аутсорсинг: основные преимущества и возможные риски. Горный журнал №7 за 2009 год, стр.64-66.
9. Незаметдинов М.К. Управление затратами. Учебное пособие, УДК 338.5., Н-44., 203стр., ISBN 9965-817-22-7. 13,2 п.л., г. Жезказган, Жезказганский университет имени О.А. Байконурова, 2010 год.