

АУТСОРСИНГ НА СЪПЪТСТВАЩИ ДОБИВА НА МИНЕРАЛНИ РЕСУРСИ ДЕЙНОСТИ

Атанас Близнаков¹, Десислава Костова²

¹ Нов български университет

² Минно-геоложки университет "Св. Иван Рилски"

РЕЗЮМЕ: Аутсорсингът при добив на минерални суровини оптимизира разпределението на трудови задачи, които съпътстват основната дейност. Аутсорсинг практиката в съвременната икономика подпомага търговските дружества при решаване на проблеми за функциониране и развитие в условия на пазарна икономика, чрез съкращение на разходите, увеличаване на конкурентоспособността и адаптиране към външната среда, подобряване качеството на добитите суровини, минимизиране на рисковете и др. През последните години идеята за аутсорсинг еволюира от използването му като подход в оперативното управление до налагането му като дългосрочна бизнес стратегия. Развитието на информационните технологии в условията на глобализация, според нашите предвиждания откроява аутсорсинга като фактор за повишаване на конкурентоспособността. Ключови думи: петролен шок, икономически растеж, средносрочен сценарий

OUTSOURCING OF ACTIVITIES ACCOMPANING MINING MINERAL PRODUCTION

Atanas Bliznakov¹, Desislava Kostova²

¹ New Bulgarian University

² University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski"

ABSTRACT: Outsourcing in mining helps to optimize labour activities in main activities. Outsourcing practice in modern economy stimulates enterprises in functioning and developing market economy by decreasing finances, increasing compatibility and adaptation to external factors, improving quality production, minimizing risks etc. Recently the outsourcing idea is developing from operation management approach to a longterm business strategy. Information technologies in globalization indicates outsourcing as a factor for a more successful compatibility.

Въведение

Аутсорсингът позволява да се повиши ефективността при изпълнението на определени функции в областта на информационните технологии, спедицията, обслужването, финансите, обезпечаването на персонала и производствените процеси.

Традиционно се възприема, че на аутсорсинг се предават второстепенни функции, които са некритични за конкурентоспособността на търговското дружество, тъй като основната дейност, даваща дългосрочно конкурентни предимства, следва да се контролира, опазва и съхранява.

Целта на настоящата разработка е на базата на авторски наблюдения да се изведат основните позитиви и негативи от прилагането на аутсорсинга като управленски подход приложим за дейностите, свързани с добив на минерални суровини.

Същност на аутсорсинга

Най-общо аутсорсингът може да се възприема като подизпълнителска дейност в областта на услугите. Разликата с английската дума subcontracting, която на български също се превежда като дейност извършвана от подизпълнител, обаче е съществена, тъй като се отнася

към работа на подизпълнител по определен проект/ договор или при доставчици на производители на сложни машини с разнородни компоненти, при което се налага диференциране на дейности. Като аутсорсинг се определят, случаи в които възложител отделя присъща дейност/процес, извършван в рамките на търговското дружество – управленско консултиране, разработка и поддържане на информационни системи, разработване на методики, анализаторска и експертна дейност, спедиторска дейност, охрана и т.н. Разбирането, че аутсорсингът се свързва с високите технологии и научно-изследователската и развойна дейност, е логично, но и подвеждащо.

Според нас аутсорсингът следва да се дефинира, като управленски подход, възприет като следствие от обосновано управленско решение за прехвърляне изпълнението на част от дейността на търговско дружество (чрез договор) на подизпълнител /аутсорсер/.

Обосноваване на управленското решение

Фокусирането в концесионната дейност и минимизиране на разходите са основната причина търговските дружества от добивния отрасъл да прилагат аутсорсинг. Използването на специализирани подизпълнители осигурява достъп до технически средства/ технологии и квалифициран състав, за осигуряването на които са необходими

финансови средства, време, обучение и логистика. Добивното предприятие, което прехвърля част от своя дейност (формираща до 8 % от неговите приходи при съпоставимо по високи разходи) получава възможност за фокусиране върху своята специализация (Близнаков и Костова, 2010).

Обосноваването на управленското решение за аутсорсинг може да се свързва с:

- оптимизация на управленската организационна структура;
- подобряване организацията на технологични процеси;
- минимизиране на разходи за управление;
- минимизиране на технологични разходи;
- прилагане на методики за контролиране на добива;
- прилагане на методики за контролиране на износа;
- обучение и квалификация.

При взето решение за аутсорсинг е необходимо разясняване на заетите, дейността на които ще бъде изнесена. Това е важно поради обстоятелството, че за тази промяна, търговското дружество ще пренасочи ресурси за маркетинг, обосновка, подготовка, оценка на подизпълнители и преговори. Екипът, който ще е ангажиран с промяната, следва да включва представители на звената/отделите, дейността (част от нея), на които ще се аутсорсва. Екипът определя цел и подцели. Основната цел е намаляване на разходи, но освен нея, като подцели могат да бъдат:

- концентриране на ресурси в ключови добивни дейности;
- повишаване качеството на добитата минерална суровина; (Велев, 2011)
- повишаване на икономическата ефективност
- целесъобразност от разработване;
- осигуряване на достъп до нови технологии;
- минимизиране на риска.

Възможни са и убедителни доказателства обосноващи:

- запазване на статуквото, т.е. не е необходим аутсорсинг на дейност/и;
- необходимост от подобряване чрез реорганизация.

В обосновката за аутсорсинг следва да са формулирани критерии, които позволяват оценка на дейността и съответно ползите от сключен договор (Близнаков, 2007), (Голева, 2006) като:

- капацитет на подизпълнителя;
- опит в аутсорсинга;
- репутация на подизпълнителя;
- финансови условия;
- гаранции.

Важна е определената тежест на всеки критерий в общия резултат. Съвкупността от всички тежести обикновено се приема за равна на 100% или 100 точки. Критериите следва да са обективни, недискриминационни, да са свързани с предмета на договора за подизпълнение и да са пропорционални на неговия обем (Близнаков и Костова, 2009).

Предмет и реквизити на договор за аутсорсинг

При определяне на предмета на договор с подизпълнител съществено е коректното разписване на аутсорсваните дейности. За да се изпълни фактическият състав на договор, необходимо е волеизявлението на едната страна да се срещне и покрие по съдържание с волеизявлението на другата страна. Механизмът на сключване на договор, както и правните последици от това са уредени със Закона за задълженията и договорите. Договорът за аутсорсинг съдържа: предмет на договора; права и задължения на страните; ред за изпълнение на договора; заплащане; отговорности на страните; ред за решаване на спорове; срок на действия; други условия; адреси и реквизити на страните.

Освен обичайните необходими реквизити на договор от значение е клаузата за подсъдност и съд.

Избор на подизпълнител

При решение за аутсорсване е необходимо да се идентифицират потенциалните подизпълнители, които имат капацитет, възможност и необходим опит да предоставят необходимата услуга. Това може да включва:

- тръжна процедура по Закона за обществените поръчки;
- изпращане на Искане за информация;
- разговори с потребители на аутсорсинг услуги;
- посещение на потенциален подизпълнител/и;
- проверка на предходен опит на подизпълнител/и

След обобщаването на всички резултати от оценката, комисия трябва отново да прегледа доставчика, получил най-висок резултат. Член/ове на комисията за оценяване, които не са съгласни с избора на подизпълнител/доставчик, трябва да отбележат основанията за своето несъгласие.

Управление на изпълнението

Управлението на изпълнението е ефективно при споделена отговорност между различни управленски равнища на добивното предприятие, което предполага правилно разпределение на отговорности и ресурси.

Ключовите дейности за управление на подизпълнителите включват:

- създаване на документация за контрол (време, обхват, обем, качество, стойност и др.);
- управление на договорите;
- удовлетвореност заети и контрагенти;
- прекъсвания на услугата аутсорсинг;
- искане на допълнителни услуги;
- процеси за приемане на изпълнението;
- процеси за разрешаване на спорни въпроси;
- икономически анализ.

Необходимо е да бъдат извеждани спорните въпроси преди да прераснат в проблеми, които биха повлияли на качеството на услугите или на договорните взаимоотношения. Контролът трябва да се допълва с периодични проверки и одит за потвърждаване на адекватността на процедурите за управление на договора и прецизността на информацията, предоставяна от доставчика.

Много области се нуждаят от специфично внимание при управлението на договора, защото потенциалното им

въздействие влияе върху продължаване ползването на услугите, сигурността, финансовото управление и постигането на бизнес целите на добивното предприятие.

Рискове при аутсорсинг

Рисковете, които могат да настъпят при неправилно или формално прилагане на аутсорсинга, познати от практиката, са:

- неуспех на аутсорсинга;
- изтичане на ноу-хау;
- изтичане на информация;
- нарушаване на основните процеси;
- фалит на подизпълнителя;
- значителни по размер непредвидени разходи;
- изгубване на контрол аутсорсваната дейност;
- неспазване на договора;
- нарушаване на търговска тайна;

Причините, водещи до неуспех в резултат на аутсорсинга, могат да бъдат:

- нереалистични цели – възложителят често преследва две противоречиви цели: намаляване на разходите, необходими за обособената функционална област, и повишаване на нейната добавена стойност;
- ориентация към решаване на краткосрочни проблеми – опитите, чрез аутсорсинг да бъдат решавани краткосрочни проблеми, водят до краткосрочни ползи;
- отслабване на вниманието към добавената от аутсорсинга стойност – насочване към нарастване на добавената стойност от добивните дейности;
- възложителят постепенно намалява своето внимание към управлението на договора с подизпълнител/доставчик.

Заклучение

Рисковете, които съпътстват извеждането на спомагателни дейности извън търговското дружество с предмет на дейност добив на минерални ресурси, могат лесно да придобият превес над ползите от този процес. Те могат да бъдат успешно коригирани чрез последователни обосновани действия и ново договорно споразумение.

Литература

- Близнаков, Ат., Д. Костова.2012. Природоползване и икономическо развитие- Год.МГУ "Св. Иван Рилски", т. 55, св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 74-77.
- Близнаков, Ат., Д. Костова. 2010. Управление на договорите за обществени поръчки в проектна среда- Год.МГУ "Св. Иван Рилски", т. 53, св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 27-33.
- Близнаков, Ат., Д. Костова.2009. Анализирание управлението на договорите по оперативна програма "Развитие на човешките ресурси". // Год.МГ"Св. Иван Рилски", т.52,св. IV: Хуманни и стопански науки, 83-86.
- Близнаков, Ат.2007.Управление на договорите и подизпълнителите. Ботевград, МВБУ. 143 с.
- Велев, В.2011. Усвояване на минералните ресурси в България - пазарни аспекти. София, УНСС. 226 с.
- Голева, П.2006. Договорът за аутсорсинг - *Съвременно право*, 5, 25-32.

Статията е препоръчана за публикуване от кат. „Икономика и управление“.