

УДК 338.24

Аутсорсинг в российских металлургических компаниях: финансовая схема или эффективное преобразование?

От редакции.

Вопросы аутсорсинга остаются достаточно острыми как с точки зрения использования данного вида деятельности, так и с точки зрения ее аналогообложения. Поэтому мы продолжаем публиковать статьи на эту актуальную тему.

© 2013 г. Д.Ю. Бобошко *

В журнале «Экономика в промышленности» № 2 2013 г. была опубликована статья проф., д-ра экон. наук И.И. Пичурина «Эффективность аутсорсинга для российских металлургических компаний» и открыта дискуссия по данной теме. Нужно отметить, что на страницах журнала это не первая статья, посвященная внедрению аутсорсинга на предприятиях российской металлургической отрасли, в частности этой проблеме были посвящены статьи О.А. Горбуновой «Механизм реализации аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов в металлургической компании» [1], «Опыт инновационного аутсорсинга в черной металлургии» [2], И.Д. Котлярова «Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества» [3], О.О. Прудникович и Е.М. Новикова «Эффективность аутсорсинга погрузочно-разгрузочных работ на металлургическом предприятии» [4]. Поэтому можно говорить о продолжении дискуссии на тему внедрения аутсорсинга в российских металлургических компаниях.

В статье «Эффективность аутсорсинга для российских металлургических компаний» автор, опираясь на работы Акоффа, Кара-Мурзы и Деминга, а также обобщая свой опыт участия в процессах реструктуризации российских предприятий, выделяет ряд негативных последствий внедрения аутсорсинга в российских металлургических компаниях и в конечном итоге признает этот процесс формальным и неэффективным. В статье, в частности, сказано: «Как правило, металлургические предприятия не группируются в одном месте. И поэтому схожих по профилю работы фирм, готовых конкурировать между собой, нет в наличии в одном месте. А если они расположены друг от друга на расстоянии десятков, а то и сотен километров, то транспортные расходы и потеря времени окажутся настолько большими, что никакая экономия на текущих расходах не сможет перекрыть их». По сути, автор рассматривает вариант аутсорсинга, когда в металлургических компаниях выделяются структурные подразделения, которые фактически принадлежат тем же акционерам

и обслуживают то же производство, не имея возможности расширять свою клиентскую базу и конкурировать с другими аналогичными предприятиями ввиду их отсутствия в территориальной досягаемости.

Такой вариант развития аутсорсинга был характерен на начальном этапе реструктуризации российской металлургической отрасли практически для всех компаний. Но за последние десятилетия аутсорсинг шагнул намного дальше формального дробления компании на составные части. **Такая** форма его внедрения – это лишь один из вариантов, но и он претерпел существенные изменения.

В настоящее время выделяют три основные формы аутсорсинга в зависимости от того, кто является собственником компаний, которым металлургические предприятия передают непрофильные функции на аутсорсинг:

- 1) независимая аутсорсинговая компания;
- 2) совместная аутсорсинговая компания;
- 3) дочерняя аутсорсинговая компания.

Рассмотрим подробнее каждый из вариантов.

Независимая аутсорсинговая компания

Первый тип компаний наиболее развит в США. Здесь металлургические предприятия используют в основном классическую модель аутсорсинга, заключающую контракты на сервисное обслуживание со специализированными фирмами, такими как, например, *Millcraft SMS Service (MSS)*. *MSS* – это совместное предприятие *Millkraft* и *SMS Demag*, которое обслуживает 29 интегрированных и мини-сталепрокатных заводов [5]. По данным исследования журнала *Industry Week Census on Manufacturing*, 54,9% американских компаний используют аутсорсинг в производстве и 43,8 % – в обслуживании оборудования [6]. Данный вид аутсорсинга сервисных функций развивается и в России. Примером тому служит деятельность фирмы Уральский инжиниринговый центр, которой ОАО «ЧТПЗ» (г. Челябинск) передал на аутсорсинг сервисное обслуживание ряда агрегатов. В настоящее время эта независимая аутсорсинговая компания обслуживает 14 единиц оборудования в трех цехах [5].

* Канд. экон. наук, доц. каф. прикладной экономики НИТУ «МИСиС».

Другим примером независимой сервисной компании, которая уже имеет обширную географию, является ООО «Магnezит Монтаж Сервис». Это предприятие было создано в 2006 г. на базе цеха по ремонту механического оборудования и тепловых агрегатов ОАО «Комбинат «Магnezит». Компания располагается в г. Сатка, имеет филиалы в Челябинске и Новокузнецке. Компания осуществляет не только капитальный ремонт, но и сервисное обслуживание оборудования. Партнерами компании являются: ОАО «Мечел» (ОАО «Челябинский металлургический комбинат», ООО «Мечел-Материалы»), ЗАО «Русская медная компания» (ЗАО «Карабашмедь», ЗАО «Кыштымский медеэлектролитный завод», ЗАО «Новгородский металлургический завод»), ООО «УГМК-Холдинг» (ОАО «Среднеуральский медеплавильный завод», ОАО «Уралэлектромедь»), ООО УК «Промышленно-металлургический холдинг», а также ряд предприятий, производящих цемент [7].

Но самое широкое распространение в российских металлургических компаниях классический аутсорсинг получил в организации питания персонала. Подавляющее большинство российских металлургических предприятий передали функции организации питания на производстве кейтеринговым компаниям. На этом рынке в России работают такие крупнейшие компании, как ГК «КорпусГрупп» и *SODEXO*, последняя компания имеет французские корни. Здесь уже можно говорить о международной конкуренции. В частности, ГК «КорпусГрупп» – крупнейший оператор услуг в сфере индустриального и корпоративного питания, клининга и эксплуатации объектов недвижимости в странах СНГ, работает с 1991 г. Ее клиентами являются: ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «ММК», Группа «СИБУР», Группа «СУЭК», ОАО «ЧТПЗ», Группа «Мечел», Арселор-Миттал и другие крупнейшие промышленные предприятия России, Украины и Казахстана.

Совместная аутсорсинговая компания

Второй вариант – это совместное владение аутсорсинговой компанией основным заказчиком услуг и собственно сервисной компанией. В России в области сервисного обслуживания оборудования, например, было создано ООО «ТМК-СМС Металлургический сервис» – совместное предприятие ОАО «Северский трубный завод» и *SMS Demag* (сегодня эта компания называется *SMS Seimag AG*, Германия [8]). Предприятие было создано с целью обслуживания немецкого оборудования, установленного на ОАО «Северский трубный завод», проведения его модернизации и внедрения технологий *SMS Demag* на предприятиях «Трубной металлургической компании». Данный опыт не был признан удачным [9], и впоследствии *SMS Demag* создало совместный проект уже с независимой специализированной сервисной компанией Уральский инженеринговый центр, о которой говорилось выше.

Гораздо большее распространение совместные компании получили в организации ИТ-аутсорсинга.

В области информационных технологий процесс передачи всех функций генеральным подрядчиком аффилированной компании получил собственное название – инсорсинг. По инсорсинговой модели с 2008 г. строится сотрудничество компаний «Северсталь-Инфоком» и *IBS DataFort*. В 2008 г. их технологические и интеллектуальные ресурсы были объединены в совместном предприятии *IBS DataFort* Череповец с целью инсорсингового обслуживания ОАО «Северсталь» [10].

Дочерняя аутсорсинговая компания

Если говорить об аутсорсинге ремонтных функций, то в этой сфере деятельности большинство металлургических компаний в России придерживаются схем передачи данных функций в дочерние компании. По такому пути идут, например, ОАО «Северсталь», ОАО «НМК», ОАО «ММК». Но здесь нужно отметить, что российские металлургические компании – это в подавляющем большинстве не единственное металлургическое предприятие, на котором ремонтная служба преобразована в отдельное юридическое лицо. В настоящее время российские металлургические предприятия входят в структуру крупных промышленных холдингов. Выделение ремонтной службы в отдельное подразделение, пусть даже оно будет на 100 % принадлежать управляющей компании, позволяет создать более эффективную службу, которая будет обслуживать ряд производств.

Примером реструктуризации ремонтных служб является деятельность ЗАО «Фирма «СТОИК», в состав которого входят 5 предприятий, расположенных в гг. Череповец, Колпино (Санкт-Петербург), Костомукша (Карелия), Оленегорск (Мурманская обл.) и Дирборн (США). Основная продукция компании – промышленный сервис и ремонт оборудования черной металлургии, горнодобывающей, трубной, химической и целлюлозно-бумажной отраслей промышленности. Основные заказчики – ЧерМК «Северсталь», ОАО «Северсталь-метиз», ОАО «Карельский окатыш», ОАО «Олкон», ОАО «Сегежский ЦБК», *Severstal North America*, *Double Eagles* и другие. Численность персонала – 5413 человек [11]. Компания обслуживает предприятия, входящие в холдинг – «Северсталь-групп», включающий в себя три дивизиона «Северсталь Российская Сталь», «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Интернэшнл». Генеральный директор ЗАО «Фирма «СТОИК» Дмитрий Романов отмечал, что «...отладив процессы сервисного обслуживания на ЧерМК ОАО «Северсталь», мы переносим данный опыт на другие производства – металлургические заводы, ГОКи, ЦБК, цементные заводы – туда, где есть сходное оборудование» [6]. Кроме того, в журнале «Управление производством» были приведены следующие показатели, характеризующие эффективность внедрения аутсорсинга ремонтных функций: «В листопркатном цехе № 2 ЧерМК (перевод на сервис состоялся 01.01.2004 г.) производство проката увеличилось

Стоимостные критерии отнесения сделок к контролируемым			
Период действия, год	Сумма доходов по сделкам между взаимозависимыми лицами – резидентами РФ, млрд руб.	Сумма доходов по сделкам с «оффшорным» контрагентом, млн руб.	Сумма доходов по внешнеторговым сделкам с биржевым товаром, млн руб.
2012	3,0	100,0	100,0
2013	2,0	80,0	80,0
с 2014	1,0	60,0	60,0

на 10 %; удельные ремонтные затраты цеха сократились на 15 %; коэффициент использования оборудования при этом составил 86,5 %, что на 9 % больше по сравнению с аналогичным периодом 2003 г.; аварийные простои сократились на 18 %».

Возможно, реальное снижение издержек при внедрении аутсорсинга и не столь велико, если говорить, например, о кейтеринге. Но любая реструктуризация имеет своей целью получение экономических выгод, это может быть снижение затрат на ремонт или уменьшение простоев оборудования, оптимизация численности ремонтных служб или создание оптимальных условий труда. На первом этапе внедрения аутсорсинга возможны сбои в организации исполнения тех или иных функций и, безусловно, возникают негативные социальные последствия:

- сокращение персонала, даже если это перевод на другое предприятие, работники воспринимают это негативно;
- изменение системы оплаты труда;
- изменение привычных условий работы, питания и т.д.

Но преобразования российским металлургическим предприятиям были необходимы. Сегодня российские металлургические компании интегрированы в мировую экономику, они экспортируют продукцию и конкурируют на рынке капитала, выпуская в свободное обращение собственные акции, привлекают заемные средства в иностранных банках. Если бы наши предприятия существовали в закрытой экономике, то, возвращаясь к статье профессора Пичурина, справедливо было бы утверждать, что *«советский тип производственного предприятия, не соответствующий представлению «правильной рыночной экономики», прекрасно отвечал российским условиям, и включение в себестоимость продукции, если оно имеет место во всей стране, затрат на социальную сферу, не содержит ничего неправильного, потому что это затраты на воспроизводство рабочей силы, на выплачивание не через зарплату, а непосредственно на содержание объектов, необходимых для жизнеобеспечения»*.

Сегодня металлургическим компаниям необходимо иметь сопоставимые себестоимости и другие экономические показатели, чтобы конкурировать с западными производителями. Предприятия, функционирующие в рыночной экономике развитых стран, не содержат объекты инфраструктуры, подсобные хозяйства для питания персонала, пользуются услугами специализированных фирм для сервисного обслуживания оборудования и помещений. Как отмечено в Стратегии развития металлургической промышленности России до 2020 г., производительность

труда в российской металлургии в 2 – 3 раза ниже, чем в развитых странах [12]. Внедрение аутсорсинга – это один из путей повышения производительности труда, пусть даже на начальном этапе реструктуризации этот путь имеет формальный характер. В дальнейшем же концентрация на основном виде деятельности дает положительный результат.

Российские металлургические предприятия достаточно широко внедряют аутсорсинг, понимая его важность в повышении эффективности производства и достижении сопоставимых экономических показателей с западными компаниями. Говорить сегодня о том, что аутсорсинг – это всего лишь финансовая схема уклонения от налогов, уже нельзя. На начальном этапе реструктуризации российской металлургии использование цепочек поставщиков и подрядчиков могло быть использовано для минимизации налогообложения, но в последние 10 лет налоговые органы особенно тщательно контролируют трансфертное ценообразование. Поэтому трудно согласиться с тезисом: *«Если бы налоговые службы более внимательно отнеслись к взаимоотношениям материнских металлургических компаний с их подрядчиками, выделенными в результате аутсорсинга, то наши бы сократили прибыль, соответственно, уклонение от оплаты налогов на прибыль, образующуюся вследствие завышенных цен на услуги и завышенного объема выполненных работ»*. Надо отметить, что в 2012 г. с введением понятия «контролируемая сделка» для взаимозависимых лиц, оборот между которыми превышает установленные законодательно суммы, произошло ужесточение контроля за трансфертным ценообразованием. Теперь на предприятия возложена обязанность доказывать налоговым органам рыночность использованных цен. Установлено, что налогоплательщик должен самостоятельно обосновать рыночность цены, подав соответствующее обоснование в налоговый орган по каждой контролируемой сделке.

Коротко отметим, какие сделки будут признаны контролируемыми. Внутри России с 2012 г. налоговики будут контролировать сделки определенного объема между взаимозависимыми лицами (**таблица**). При этом п. 2 ст. 105.1 Налогового кодекса РФ содержит 11 оснований взаимозависимости [13]. Также под контроль попадут сделки при общей сумме дохода более 60 млн руб., при условии, что одна из сторон сделки либо плательщик налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), либо резидент особой экономической зоны, либо не является налогоплательщиком налога на прибыль (или применяет нулевую ставку). При внешнеторговой

деятельности контролируемые будут признаны сделки с нефтью, металлами, удобрениями и другими биржевыми товарами, а также сделки, проводимые с оффшорными компаниями, если общая сумма доходов по таким сделкам превышает 60 млн руб. за год.

Заключение

Аутсорсинг непрофильных функций на металлургическом предприятии получил широкое распространение во всем мире. Для российских металлургических предприятий реструктуризация была необходима после перехода экономики страны к рынку. Самый сложный период реструктуризации, о котором пишет профессор Пичурин, имел место в условиях становления правового поля, на сломе экономических формаций и сопровождался тяжелыми социальными последствиями. За последние два десятилетия аутсорсинг вышел на новый уровень и является инструментом повышения эффективности бизнеса.

Параллельно российские предприятия начали формировать политику социальной ответственности. Теперь у металлургов практически нет собственных комбинатов питания, но есть денежные компенсации работникам и организация в бывших заводских столовых обедов специализированными кейтеринговыми компаниями. Металлурги обеспечивают занятость ремонтному персоналу, развивая принадлежащие им дочерние сервисные компании или совместные предприятия. И сегодня уже можно говорить, что металлургические предприятия возвращаются к решению жилищных проблем. Например, у Группы «ЧТПЗ» в городах месторасположения компании – Челябинске, Первоуральске и Альметьевске – стартует большая программа по строительству корпоративного жилья со всей необходимой инфраструктурой [14], а на сайте «Северсталь-групп» размещена информация о завершении строительства Череповецким металлургическим комбинатом жилых домов в рамках Корпоративной жилищной программы, по итогам которой с 2006 г. было введено в эксплуатацию 24 дома – 2345 квартир [15].

Внедрение аутсорсинга на металлургических предприятиях может принимать различные формы, но в конечном итоге предприятия запускают этот процесс для того, чтобы повысить эффективность металлургического производства и обеспечить его конкурентоспособность на мировом рынке. В то же время негативные социальные последствия реструктуризации должны быть компенсированы в рамках политики социальной ответственности бизнеса и государства, которое также призвано способствовать повышению эффективности градообразующих предприятий, и в частности развивать программы занятости высвобождающейся рабочей силы в процессе реструктуризации российской металлургической промышленности.

Библиографический список

1. Горбунова О.А. Механизм реализации аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов в металлургической компании // Экономика в промышленности. 2012. № 3. С. 55 – 62.
2. Горбунова О.А. Опыт инновационного аутсорсинга в черной металлургии // Экономика в промышленности. 2011. № 1. С. 61 – 65.
3. Котляров И.Д. Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества // Экономика в промышленности. 2011. № 1. С. 65 – 71.
4. Прудников О.О., Новиков Е.М. Эффективность аутсорсинга погрузочно-разгрузочных работ на металлургическом предприятии // Экономика в промышленности. 2010. № 2. С. 26 – 28.
5. Бодров В.В. Мировые тенденции и опыт организации сервиса технологического оборудования на металлургических предприятиях России // Черная металлургия. 2009. № 8. С. 5 – 9.
6. Евсигнеев Д. Ремонты – на аутсорсинг // Управление производством. 2009. № 5 – 6. URL: http://www.up-pro.ru/library/repair/toir_efficiency/remont_outsourc.html (дата обращения 14.04.2013).
7. Группа компаний Магнезит. URL: <http://magnezit.ru/ru/manufacture/mms/> (дата обращения: 15.04.2013).
8. SMS Demag Now SMS Siemag. URL: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/43029316/sms-demag-now-sms-siemag> (дата обращения: 15.04.2013).
9. Совместное предприятие TMK и SMS Demag не удалось? Новости рынка металлов. URL: www.MetalTorg.ru (дата обращения: 15.04.2013).
10. СП «IBS DataFort Череповец»: инсорсинг как эффективная альтернатива ИТ-аутсорсингу. Сайт Compulog. URL: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/43029316/sms-demag-now-sms-siemag> (дата обращения: 16.04.2013).
11. «ЗАО «Фирма «СТОИК», входящее в дивизион «Северсталь Российская сталь», увеличило объем реализации сервисных услуг на 63 % за I-й квартал 2010 года в сравнении с аналогичным периодом 2009 года». Прайм. Агентство экономической информации. URL: http://www.1prime.ru/INDUSTRY/20100513/755084979.html#photo_0 (дата обращения: 15.04.2013).
12. Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года. Сайт Минпромторга. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/2> (дата обращения: 17.04.2013).
13. Налоговый кодекс РФ. <http://base.garant.ru/10900200/> (дата обращения: 15.04.2013).
14. Белая металлургия. Сайт Группы «ЧТПЗ» http://www.chelpipe.ru/about/white_metals/ (дата обращения: 15.04.2013).
15. Развитие и социальная поддержка персонала. Сайт «Северсталь-групп». http://www.compulog.ru/public_mnenie/28-insorsing_kak_alternativa/ (дата обращения: 15.04.2013).