

B2B-мышления — сервисного, клиент-ориентированного — очень сложно. Перейти в B2B-мышление важно всем членам команды, обслуживающей другую в режиме аутсорсинга. Руководителю, в первую очередь. Этот формат подсвечивает бизнесово-важные вещи: суть, цена и качество предоставляемой услуги, удовлетворенность заказчика. В этой системе отношений сложно представить диалог в стиле:

— Меня не устраивает качество последних изменений в нашем приложении, после его внедрений система сбоит.

— Извините, но у нас на этом блоке сидит мой племянник, начинающий программист, он скоро научится, пока потерпите...

### **«Когда процесс отлажен, его не страшно отделять. Тащить неэффективных сотрудников на аутсорс — неразумно».**

Я сейчас ни про кого не хочу сказать, что это дурно — жить так, как привык, но как только у тебя перестаю быть гарантированными какие-то гигиенические факторы типа офиса и прочий антураж, то ты как человек, отвечающий за аутсорсинговый бизнес, начинаешь думать иначе.

Дальше. Если мы годами формировали какую-то систему отношений вокруг и она нас не очень устраивает, то вероятность того, что мы с понедельника решили жить по-новому и даже приказ по этому поводу написали — крайне низка. Сколько оптимизационных проектов мы проживали или ты в своей практике проживала — вспомни, они очень трудно идут, потому что люди — это та система, которая изменяется долго. И в этом смысле внешние обстоятельства нам в плюс. Это первый момент.

Второй момент. Конечно, когда я как бизнесмен смотрю и по-честному считаю, 50 или 5 комнат в заводоуправлении, или мне все-таки бухгалтеров лучше нанять где-нибудь в Воронеже, айтишников в Белоруссии, потому что это целесообразно, потому что я куплю большую квалификацию за те же или за меньшие деньги, вот здесь начинается реальный бизнес. В аутсорсе много соблазнов помимо экономии личного ресурса и операционного простора топ-менеджера.

Порой имеется целесообразность не только финансовая или ресурсная, но и технологическая. Мы помогали одной московской компании формировать бэк-офис в Сибири. Разница в четыре часа позволяла бэк-офису

в Сибири обработать документы, необходимые в начале смены специалистам по продажам, работающим в Москве. При этом ни переработок, ни ночных смен не требовалось. Это оказалось очень изящное решение.

Просто надо смотреть честно на то, чего мы хотим достичь. И какие-то задачи могут быть реализованы только в ситуации полнейшего выделения.

Что-то будет решено в комбинированной форме. А что-то мы покрутим и скажем: увы, эту функцию нам нельзя убирать со своей территории в силу разных причин. Какой-то «секрет мальчиша» создается в этом подразделении. И это, хотя и не является яд-

ром всего бизнеса, но стало настолько мощным конкурентным преимуществом, что мы опасаемся его отделять, что появляются люди, которые научатся оказывать волшебную услугу еще пяти компаниям... боже упаси!

Поэтому всегда нужно смотреть, что мы делаем, для каких целей, какой линейкой меряем, правильно ли идем.

**Таким образом, перевод на аутсорс это отдельная профессия, которой нужно обучаться, а не просто результат принятого однажды волевого решения. И практическая реализация — разная для каждого случая?**

— Наверное, да. Для меня вывод на аутсорс не заканчивается открытием офиса. Переезд заканчивается, а жизнь только начинается. Именно этот момент живого взаимодействия заказчика и аутсорсера архиважно.

Аутсорсинг мне кажется более привлекательным явлением для предприятия, чем консалтинг. Принципиаль-

### **«Старая норма выработки для кадровика — 350 специалистов в месяц, а при текущем уровне автоматизации — 500 человек в месяц».**

ное различие — в том, что «нам долго по пути». Если мы по-честному зашли в проект, нам вместе идти большую дорогу. И нужно ожидать, что какие-то вещи не получатся. И мы будем постоянно тратить время, чтобы выяснить, на какой стороне передаточного звена происходит срыв, и в этом случае всегда есть зона, где мы можем договориться, это важно делать постоянно.

Мы семь лет назад создали компанию, которая занимается

HR-аутсорсингом, сами учились разговаривать в другой тональности с собственниками и директорами компаний. В нашей карте мира появился новый и ключевой показатель — привлекательность решения для бизнеса. И все другие смежные специальности, ориентированные на поставку услуг, должны научиться говорить на языке стоимости и выгоды для бизнеса, которому они предоставляют услугу.

Это не произойдет одновременно. К слову, за семь лет существования нашей компании у нас не было конкурентов. И не с кем было сверяться. Сейчас конкуренты, коллеги уже появляются. Рынок еще незрелый, но он развивается: у предприятий через некоторое время возникнет возможность выбора.

Эти честные рыночные отношения очень сильно поправят политику существующих не только аутсорсинговых, но и кадровых агентств. Придется ввести новые критерии, по-другому формировать команды.

Из нашей истории: наши услуги покупали крупные федеральные игроки. И по результатам реализации проектов мы проходили аудит по всем бизнес-процессам, в том числе HR. И оказалось, что эффективность наших сотрудников в пять раз выше, чем у тех, что находятся внутри компании-заказчика.

А достигается такой уровень достаточно простыми вещами. Содержать на одном предприятии разнонаправленных экспертов дорого, вы их не сможете обеспечить интересными задачами постоянно, для них работа на одном предприятии за забором станет рутинной, а без интересных задач такие люди быстро уходят.

Но когда команда работает с несколькими игроками, есть возможность комбинировать проекты и подпроекты, пересобирать команду под задачу, что-

бы на конкретного заказчика работали максимально востребованные компетенции и люди.

У нас есть люди с высокой экспертизой, и есть люди, поддерживающие повседневный качественный функционал. Есть свои нормы выработки, свои стандарты, и если наши коллеги куда-то переезжают в другие города, где нас нет, эта привычка «думать от бизнеса и держать определенный качественный критерий» очень востребована. ■

# ВТОРАЯ НЕФТЬ

Потери российского бюджета восполнит добыча удобрений и металлов

Бурение на горизонте +140 м в подземном руднике ГОК «Олений Ручей» АО «СЗФК».

На фоне сверхдоходов минеральные компании запланировали и реализуют множество инвестпроектов. Снижение чистой прибыли заставит их сократить существующие инвестпрограммы.

Анастасия Громова

**В** сентябре 2020 года Государственной думой максимально быстро был принят предложенный Минфином закон о повышении налогов для добывающих компаний.

С 1 января 2021 года на ставки по НДС в отношении отдельных твердых полезных ископаемых вводится повышающий коэффициент 3,5, отменяется ряд льгот по НДС, включая льготу на добычу сверхвязкой нефти, а зона применения налога на дополнительный доход расширяется. Речь идет о применении «рентного коэффициента» к ставке налога на добычу калийных солей, апатит-нефелино-

**За счет повышения налогов на добычу не-нефтяного сырья госбюджет получит дополнительно 56 млрд рублей в год.**

вых, апатитовых и фосфоритовых руд, природных солей и чистого хлористого натрия, бокситов, нефелинов, горнорудного неметаллического сырья, кондиционных руд цветных металлов, а также железной руды.

Правительство объясняет повышение ставки НДС для металлургов и химиков необходимостью привлечь дополнительные средства в бюджет РФ на реализацию антикризисных мер и борьбу с коронавирусом. Это позволит пополнить госбюджет на сумму около 56 млрд рублей в год, отмечал глава Минфина РФ Антон Силуанов. Министр также сообщал, что сейчас сектор многокомпонентных руд характеризуется одним из самых низких объемов налоговых изъятий.

По словам статс-секретаря — заместителя министра финансов Алексея Сазанова, средняя доходность по отраслям, облагаемым НДС, составляет более 20%, а по отдельным компаниям — более 50%. По расчетам Минфина, после вступления законопроекта в силу налоговая нагрузка на прибыль для таких компаний повысится на 2%.

**Реакция**

Совладелец «Уралкалия» Дмитрий Мазепин на совещании с первым вице-премьером Андреем Белоусовым, однако, заявил, что рост расходов компании на НДС будет сопоставим с 10% годовой инвестпрограммы компании. Из-за роста налоговой нагрузки «Уралкалий» может задержать реализацию одного из трех greenfield-проектов, отмечал Мазепин. Он предлагал привязать НДС к ценам на продукцию, отмечая, что сейчас котировки удобрений находятся на многолетних минимумах и рост НДС в 3,5 раза ощутимо ударит по производителям.

«Уралкалий» намерен в 2020-2025 годах вложить около 1,4 млрд \$ в расшире-

3,5, учитывая низкий уровень мировых цен на калий, посетовал Попов. Если новые производства не будут защищены от повышения НДС, убедить банки подписать проектное финансирование для Талицкого ГОКа будет сложно, считает он. Сроки начала добычи калия могут сдвинуться с 2023 на 2026 год.

**Исключения**

Металлургические холдинги и крупнейшие производители удобрений сразу же предложили предусмотреть ряд исключений при повышении налоговой нагрузки на отрасль. Идеи бизнеса были представлены на совещании в Российском союзе промышленников и предпринимателей 29 сентября 2020 года под председательством Александра Шохина.

В частности, «Северсталь» предложила с 1 января 2021 года освободить от повышающего коэффициента 3,5 при расчете НДС проекты с ростом добычи более чем на 10% к базовому уровню, за который предложено взять показатель 2020 г. Этот вариант в целом поддерживают и ряд других металлургических холдингов, в том числе «НЛМК».

Оставить ставку НДС на текущем уровне также предложено для добычных проектов, руда с которых перерабатывается в России, а не отправляет-

ние мощностей, увеличив их до 15 млн тонн, сообщила компания год назад в проспекте к евробондам. У компании три крупнейших проекта: это новый рудник «Соликамск-2» (мощность — 2,5 млн тонн хлоркалия в год), Усть-Яйва (2,8 млн тонн) и Половодово (2,8 млн тонн с запуском после 2025 года).

«Акрон» при повышении налога на добычу полезных ископаемых (НДС) с 2021 года будет вынужден сократить добычу фосфатного сырья на ГОК «Олений

**Акционеры не готовы отказываться от нормы прибыли, превышающей 50%, и склонны снизить объем инвестиций в секторе минеральных удобрений.**

Ручей» и частично перейти на апатитовый концентрат из Марокко, сообщил «Интерфаксу» председатель совета директоров компании Александр Попов. Дополнительные расходы по НДС в 2021 году «Акрон» оценивает в 600 млн рублей, это примерно плюс 8 \$ к себестоимости тонны апатитового концентрата.

Финансовая модель калийного проекта «Акрона» также начинается «ползти» при введении рентного коэффициента

ся на экспорт. Коэффициент 1 также предложено сохранить для проектов в Арктической зоне.

Помощник президента Андрей Белоусов, который считается инициатором законопроекта, поддержал просьбу бизнеса защитить от повышения НДС новые проекты в майнинге, внеся поправки в механизмы СПИК и СЗПК. Поправки к закону будут рассмотрены в октябре 2020 года. ■