

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
38.03.01 Экономика  
38.03.01.04 Мировая экономика

Экономическое обоснование аутсорсинговых мероприятий на примере ОАО  
«Красцветмет»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Д.Н. Суслов

Выпускник \_\_\_\_\_ А.В. Алиева

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Д.Н. Колышкина

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты аутсорсинга .....	5
1.1 Возникновение и развитие аутсорсинга.....	6
1.2 Виды и формы аутсорсинга.....	10
1.3 Аутсорсинг в России: преимущества и недостатки.....	17
2. Характеристика финансово-экономического положения ОАО «Красцветмет» .....	26
2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «Красцветмет» .....	26
2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей .....	31
3. Экономическая оценка аутсорсинговых мероприятий на примере ОАО «Красцветмет» .....	53
3.1 Аутсорсинговые мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.....	53
3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предполагаемых мероприятий .....	59
Заключение .....	67
Список сокращений .....	69
Список использованных источников .....	70
Приложение А .....	73
Приложение Б.....	74
Приложение В.....	75
Приложение Г .....	76

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности, а также усиления внешнеэкономических связей международные компании функционируют в жестких условиях конкурентной среды. Стремительное развитие новых технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнение бизнес-проектов и другие факторы побуждают компании разрабатывать новые стратегии, и искать более эффективные решения для повышения своей конкурентоспособности. С появлением аутсорсинга у предприятий появилась возможность отдавать любую функцию, начиная с производства отдельного вида продукции и заканчивая уборкой помещений, сторонним организациям. При этом использование посторонних трудовых ресурсов порой оборачивается для организации наименьшими затратами времени и средств.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время наблюдается рост интереса к распределению отдельных работ и услуг между сторонними организациями с целью повышения экономической эффективности деятельности компании. Особенно такой интерес проявляется у предприятий крупного бизнеса в России, в частности у предприятий производственной сферы деятельности, и направлен на отделение небольших производственных бизнес-единиц.

В данной работе проводится экономическое обоснование эффективности аутсорсинга производственной бизнес-единицы предприятия - лаборатории стандартных образцов - с точки зрения собственников предприятия, т. е. для принятия решения о продолжении ее деятельности в составе компании.

Главная цель данной работы – оценить эффективность проведения аутсорсинговых мероприятий по лаборатории стандартных образцов на примере ОАО «Красцветмет» и обосновать полученные результаты.

Поставленная цель обуславливает следующие задачи:

- Исследовать теоретические аспекты аутсорсинга;
- Дать характеристику деятельности исследуемого предприятия;
- Провести анализ финансового состояния предприятия;
- Разработать аутсорсинговые мероприятия по повышению эффективности деятельности объекта исследования;
- Выявить основные показатели эффективности аутсорсинговых мероприятий и сделать выбор в пользу или против них.

Объектом исследования выступает Открытое акционерное общество «Красноярский завод цветных металлов им. В.Н. Гулидова» (далее – ОАО «Красцветмет»), г. Красноярск, Россия. Предметом исследования является эффективность аутсорсинга лаборатории стандартных образцов данного предприятия.

Информационной базой для исследования станет внутренняя документация ОАО «Красцветмет», аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах, а также данные об аналогичных лабораториях.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка сокращений, списка используемой литературы и приложений. Первая глава включает теоретическую основу исследования: возникновение и развитие аутсорсинга, его виды и формы, особенности развития аутсорсинга в России. Вторая глава посвящена анализу финансового состояния предприятия: рентабельности, платежеспособности, оборачиваемости, финансовой устойчивости. В третьей главе оцениваются эффективность выведения выбранной бизнес-единицы на аутсорсинг, анализируется целесообразность подобного шага и вырабатываются рекомендации в отношении внедрения данных мероприятий.

## 1. Теоретические аспекты аутсорсинга

Аутсорсинг (англ. outsourcing) — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или клининговая деятельность) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации; разновидность кооперирования [23].

Самый простой перевод слова «аутсорсинг» с английского языка означает «привлечение внешних ресурсов». С середины 1990-х гг. в РФ аутсорсинг позиционировался как продвижение информационных технологий и услуг сторонними организациями.

В процессе развития аутсорсинга появляются определения, отражающие отдельные стороны данного вида услуг или исторические особенности формирования рынка аутсорсинга. Так, под аутсорсингом понимается:

- передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании;
- стратегия управления компанией, направленная на передачу ведения функционально необходимых, но не основных направлений в деятельности организации компаниям, специализирующимся в этом конкретном роде деятельности;
- использование внешних ресурсов для выполнения деятельности, традиционно ведущейся силами собственного персонала и с использованием собственных ресурсов;
- специализированная деятельность (комплекс услуг для решения задач по автоматизации и информатизации деятельности и инженерного обеспечения одной компании, предоставляемый другой компанией);

- способ повышения эффективности функционирования предприятия за счет концентрации всех усилий на основной деятельности и передачи непрофильных бизнес-процессов на выполнение сторонней, специализирующейся на этих бизнес-процессах организации, способной более эффективно решать поставленные перед ней задачи;
- способ оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала предприятия, занятого выполнением непрофильной, вспомогательной функции.

Под понятие аутсорсинга не попадают одноразовые работы, выполняемые подрядчиком по контрактам или субконтрактам. Основное отличие аутсорсинга от, например, субподряда состоит в том, что он является стратегией управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия, и предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании [18].

### 1.1 Возникновение и развитие аутсорсинга

В настоящее время интерес к аутсорсингу, как к новой форме построения бизнеса, значительно возрос. Глобальные экономические изменения побуждают компании к пересмотру методов организации бизнеса, поиску новых путей наилучшего удовлетворения запросов потребителей.

Исторически первыми организациями-аутсорсерами считаются юридические фирмы Великобритании и США начала XX века. Законодательство этих стран основано на прецедентном праве, что требовало от исполнителей высокой квалификации, узкой специализации и наличия опыта в решении конкретных вопросов. Со временем многие фирмы расширили сферу

своей деятельности консультационными услугами. Из подобных юридических фирм и выросла «большая четверка» — аудиторско-консалтинговые транснациональные корпорации «KPMG», «Ernst and Yong», «PriceWaterhouseCoopers», «Deloitte and Touch». Сегодня компании «большой четверки» осуществляют только самый высокоинтеллектуальный аутсорсинг: построение эффективного управления, услуги в области финансов, аудит, налогообложение, юридические услуги, обучение, консалтинг и ИТ-аутсорсинг.

Наиболее наглядно преимущества концепции аутсорсинга были продемонстрированы в 20—30-х гг. XX в. [10] в период противостояния двух автогигантов — Ford и General Motors. В 1921 г. Генри Форд руководил гигантской автомобильной империей, контролировавшей 56% мирового рынка [3]. Политика Форда заключалась в вертикальной интеграции и диверсификации деятельности компании. Генри Форд стремился максимально контролировать весь процесс производства и для этого инвестировал средства в железорудные месторождения, угольные шахты, стеклодувные фабрики и даже каучуковые плантации. Средства компании вкладывались также в железнодорожный и автомобильный транспорт для обеспечения контроля над движением товаров, сырья и материалов.

Политика Альфреда Слоуна была прямо противоположной. В 1921 г. доля General Motors на мировом рынке легковых автомобилей составляла лишь 13%, однако уже в 1927 г., благодаря реализации крупнейшего проекта по завоеванию авторынка, доля компании Слоуна увеличилась до 43,5%, а на компанию Ford Motors осталось менее 10 [26].

В основе замысла Слоуна лежало использование концепции аутсорсинга как в построении систем управления компанией, так и в организации производства. Сущность проекта заключалась в производстве автомобилей на основе кооперации узкоспециализированных заводов. К концу 40-х гг. XX века как Ford Motors, так и Chrysler применяли методологию организации бизнеса,

реализованную Альфредом Слоуном. И сегодня корпорация Ford две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне.

60—70-е гг. XX в. ознаменовались формированием нового вида услуг — услуги в области ИТ-технологий [5]. Многие исследователи считают именно развитие ИТ началом широкого использования услуг аутсорсинга. В 1962 г. была основана корпорация Electronic Data System (EDS), впоследствии заключившая контракт с General Motors на сопровождение всех информационных потоков автокорпорации. Результатом данного сотрудничества стало увеличение качества обслуживания и годовая экономия средств General Motors в размере более 4 млрд долл. Именно поэтому корпорация EDS по праву считается первопроходцем в многообещающей области ИТ-аутсорсинга.

В увеличении интереса к аутсорсингу в 1980–90-е гг. немаловажную роль сыграл рост индивидуального предпринимательства. Для небольших организационных структур достаточно обременительным представлялось содержание в штате специалистов для осуществления непрофильных, но необходимых компании функций. Как следствие, сформировался устойчивый спрос на услуги организаций, специализирующихся в области финансов, юриспруденции, информационных технологий, а у малого и среднего бизнеса появилась возможность воспользоваться последними достижениями науки и техники, не затрачивая ресурсы на содержание собственных структурных подразделений [21].

Таким образом, экстернализация функций сторонним исполнителям существует много лет, и оправданно считается логическим продолжением принципов, заложенных в идее разделения труда. Так, А. Смит, систематизировавший в работе «Богатство народов» накопленные поколениями принципы организации производства, отмечал необходимость выделения в торгово-производственных процессах отдельных элементарных шагов. Каждый шаг, согласно предложенной теории, должен осуществляться работником, специализирующимся на выполнении конкретного задания. В



результате при неизменной технологии производства и постоянно растущем спросе, должна выпускаться продукция, полностью удовлетворяющая запросам потребителя, которому отводится лишь нижняя ступень в пирамидальной структуре компании, организованной по функциональному признаку.

С развитием научно-технического прогресса «постоянный спрос» остался в прошлом. Конкуренция между производителями возрастала, позиции потребителя, в свою очередь, также изменялись. В современном мире все большую популярность приобретает методика организации деятельности компаний на основе бизнес-процессов. Подход к деятельности как к процессу включен международной организацией по стандартизации в состав основных принципов управления качеством (ИСО). Методика модернизации, переосмысления бизнеса с учетом сложившихся рыночных условий и современных технических достижений получила название «реинжиниринг бизнеса».

Критика рядом авторов данной методики перепроектирования бизнеса заключается в рассмотрении бизнес-процессов исключительно на уровне единичного разделения труда, не принимая во внимание прочие уровни. При этом подчеркивается необходимость комплексного изучения данного метода с позиции единичного, частного и общего разделения труда: «возникает вопрос — как совместить эти процессы, кому отдать пальму первенства на соответствующих этапах обеспечения поступательных темпов экономического роста» [6]. Особое внимание обращается на необходимость формирования отраслевого и межотраслевого комбинирования функций организации в единый механизм.

В соответствии с теорией К. Маркса формами разделения труда являются общее, частное и единичное разделение труда. К общему разделению труда относится разделение труда по крупным родам производства, таким как промышленность, сельское хозяйство, транспорт. В свою очередь разделение крупных родов производства на более мелкие группы и подгруппы относится к частному разделению труда. Единичным разделением труда является

разделение труда внутри предприятия. Особенностью частного разделения труда является наличие различных видов труда, в результате осуществления которых появляется определенный товар. При этом производятся как промежуточные, так и конечные товары, образующиеся на основе первых. Данная форма разделения труда характеризуется независимостью производителей и, как следствие, применением в процессе получения конечного продукта товарообменных операций. Средства производства при частном разделении труда раздроблены между многими независимыми производителями.

При единичном разделении труда все операции осуществляются работниками, связь между которыми опосредуется в целом предприятием, а конечный товар появляется на базе прохождения определенных процессов. Средства труда при этом сконцентрированы в одном предприятии. «При отсутствии высокой степени развития производительных сил и производственных отношений частное разделение труда предполагает единичное разделение труда, как свой исходный пункт и основу» [6]. Происходит отрицание единичного разделения труда при высоком уровне развития производительных сил и производственных отношений.

Подобное «отрицание» достигается путем одновременного создания отдельных элементов (частей) товара или услуги определенными специализированными предприятиями при своевременном обеспечении организации-заказчика результатами работы каждого звена. По нашему мнению, именно аутсорсинг, в основе которого лежит передача выполнения функций организации в отрасли, специализирующейся на оказании определенных услуг, может служить методом межотраслевого взаимодействия с сохранением при этом единого направления деятельности компании.

## 1.2 Виды и формы аутсорсинга

Существующие классификации форм и видов аутсорсинга не являются сейчас устоявшимися и окончательными, поскольку выбор вида аутсорсинга

зависит от конкретной ситуации. Рассмотрим основные виды и формы аутсорсинга.

### 1) Аутсорсинг бизнес-процессов

В отрасли аутсорсинга термин "аутсорсинг бизнес-процессов" характеризует комплекс второстепенных технологических процессов, состав которого постоянно меняется. Обычно в этот комплекс входят финансы и бухгалтерия, трудовые ресурсы, снабжение, начисление и учет заработной платы, внутренний аудит, исчисление налогообложения, центры обслуживания потребителей и ряд специфических процессов, характерных для данной отрасли.

### 2) ИТ-аутсорсинг

В настоящее время под термином «ИТ - аутсорсинг» подразумевают передачу исполнения каких-либо ИТ-процессов внешним компаниям. К ИТ-процессам относят процессы проектирования, разработки, внедрения, сопровождения и развития ИТ-инфраструктуры компании. Таким образом, к аутсорсингу ИТ-услуг можно отнести самую различную деятельность - от разработки ПО и ИТ-консалтинга до обслуживания принтеров компании внешними подрядчиками.

ИТ-аутсорсинг получил распространение в связи с развитием информационных технологий в конце двадцатого века. Большинству компаний, как мелких, так и крупных, целесообразно поручить дело обеспечения своей работы ИТ-поддержкой специализированным компаниям. Это экономит время и средства. Следует отметить что ИТ-аутсорсинг наиболее используемый вид аутсорсинга во всем мире в силу высоких темпов развития компьютерных технологий.

### 3) Производственно-хозяйственный аутсорсинг

Производственно-хозяйственный аутсорсинг - один из наиболее распространенных видов аутсорсинга, по которому все заботы по эксплуатации объектов недвижимости, уборке помещений, рабочему питанию, управлению транспортным парком предприятия, инвентаризация товара и прочая обслуживающая работа. и т.д. ложатся на плечи аутсорсинговых компаний.

#### 4) Промышленный (или производственный) аутсорсинг

Существует промышленный (или производственный) аутсорсинг, когда предприятию выгоднее привлечь аутсорсера, чем вести производственный процесс своими силами. Так часто поступают производители электроники и телекоммуникационные компании.

Освобождение от ряда трудоемких и непрофильных операций дает возможность сосредоточиться на разработке новых продуктов или услуг, и при необходимости, быстро и безболезненно перестроить производственный процесс. Основные преимущества промышленного (производственного) аутсорсинга - снижение себестоимости производственного процесса, повышение качества и надежности переданных функций, доступ к новым ресурсам. Это достигается за счет выполнения компанией - аутсорсером более или менее однотипных операций для себя и для большого количества клиентов, использования современных технологий.

#### 5) Бухгалтерский аутсорсинг

Бухгалтерский аутсорсинг - один из вариантов обеспечения бухгалтерского учёта на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от

формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

Теоретически и практически, бухгалтерская компания может полностью выполнять все функции бухгалтерии предприятия вплоть до исполнения банковских платежей и выставления первичных документов контрагентам. Однако, это не исключает возможности построения достаточно сложных и гибких бизнес-процессов с использованием внешних компаний и собственных сотрудников для достижения максимальной эффективности.

#### 6) Аутсорсинг офисной печати

Аутсорсинг офисной печати - использование техники специализированной компании для офисной печати. Переход на оплату за одну напечатанную страницу. За счёт использования более производительного оборудования возможно, аутсорсинговая компания снижает для себя текущие эксплуатационные затраты на расходные материалы, сервис. Она принимает на себя риски и затраты, связанные с эксплуатацией печатного оборудования, вплоть до замены в случае невозможности оперативного ремонта.

Для небольшой фирмы, с нестабильным объёмом печатных работ, такой подход может существенно снизить потребность в первоначальном оборотном капитале. Это позволяет компании не производить крупных разовых затрат на приобретение техники.

#### 7) Аутсорсинг как найм персонала - аутстаффинг

Довольно часто у различных компаний возникает необходимость в найме квалифицированных кадров без юридического оформления. Существует три вида аутстаффинга - лизинг персонала (staff leasing), подбор временного персонала (temporary staffing) и выведение персонала за штат (outstaffing).

В первом случае возникают такие отношения, когда кадровое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, после чего направляет его на работу на срок более 3 месяцев. Временный персонал

подбирается для краткосрочных проектов - от одного дня до 3 месяцев. Как правило, это персонал, который набирается на период болезни или отпуска одного из штатных сотрудников, а также администраторы и обслуживающий персонал на выставках, ярмарках, конференциях. Выведение персонала за штат означает то, что кадровое агентство не подбирает персонал, а оформляет в свой штат уже имеющихся сотрудников компании-клиента, которые при этом остаются на прежнем рабочем месте.

#### 8) Аутсорсинг маркетинга

Аутсорсинг маркетинга - это передача функций маркетинга компании, специализирующейся в данной области. К аутсорсингу маркетинга прибегают в том случае, когда компании выгоднее для решения маркетинговых задач пользоваться услугами сторонней специализированной компании. Выбор направлений маркетинговой работы для передачи на аутсорсинг уникален для каждой компании. Он зависит от специфики деятельности компании, наличия в штате предприятия достаточного количества собственных маркетологов и уровня их квалификации [11].

Классификация форм аутсорсинга в настоящий момент не является окончательной и устоявшейся, поскольку партнерские взаимоотношения в рамках отдельных соглашений могут значительно различаться. Причина этого кроется в быстрых темпах развития данного бизнес-сектора, возникновении новых форм отношений в условиях экономической глобализации, законодательных ограничениях ряда стран и др. [29]

При выборе формы партнерских взаимоотношений в первую очередь уделяется внимание тому, в какой степени заказчик имеет желание и возможность контролировать и координировать работу аутсорсера. Степенью этой координации определяются права на владение ресурсной базой, задействованной в реализации рассматриваемого бизнес-проекта с обеих сторон. Исходя из этих показателей, разрабатываемые компаниями формы сотрудничества могут быть классифицированы таким образом:

### 1) Полный (максимальный) аутсорсинг

Этот термин используется для обозначения договора, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности предприятия (в действительности к 90 % такой деятельности), такие как информационные технологии или финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта.

### 2) Частичный (выборочный) аутсорсинг

Данная форма аутсорсинга может проявляться только при изготовлении различной дорогостоящей продукции (например, бытовая техника).

Кроме того, частичный аутсорсинг может включать в себя переадресацию конкретного пакета функций другой фирме или созданной для этой цели дочерней компании, поскольку опыт, который накопился ими в определенных областях производства, позволяет получить из этого какую-никакую выгоду.

Использование возможностей аутсорсинга позволяет фирмам устранить традиционную рыночную конкуренцию, в частности ценовую, а также потенциальную угрозу инноваций и других форм конкуренции со стороны третьих фирм. В соответствии с таким соглашением, значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента.

### 3) Совместный аутсорсинг

Термин «совместный аутсорсинг», введенный британской компанией EDS, описывает один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами. Однако в последнее время некоторые специалисты используют этот термин для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг.

### 4) Промежуточный аутсорсинг

Этот вид аутсорсинга имеет место, когда организация передает управление своими системами и платформами третьей стороне, полагая, что ее

собственные специалисты по ИТ способны разработать новые системы. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов по ИТ.

#### 5) Трансформационный аутсорсинг

В отличие от промежуточного аутсорсинга, организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и создавая надежную базу знаний и навыков, которую затем передает клиенту. Трансформационный аутсорсинг отличается от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен - по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Для многих это звучит как обычные услуги консультанта. Различие лишь в том, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому неудивительно, что существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

#### б) Аутсорсинг совместных предприятий

Аутсорсинг совместного предприятия подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента будут затем переданы этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью будет не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что еще важнее, разработка товаров и услуг, которые могут быть проданы третьей стороне. Затем заказчик и поставщик услуг разделят прибыль, заработанную новой компанией. Таким образом, поставщик услуг сможет полностью использовать свои возможности по созданию систем, а клиент разделит с ним расходы на разработку нового программного обеспечения. Совместное предприятие получает преимущества, пользуясь специализированными знаниями клиента о своем рынке [11].



### 1.3 Аутсорсинг в России: преимущества и недостатки

Активизация перехода российских компаний на аутсорсинг была зафиксирована в 2008–2009 гг., когда кризисные явления в экономике заставили многие отечественные компании перейти к экономии затрат. Тем не менее, руководство ряда отечественных компаний проявляет осторожность в этом вопросе, объясняя это тем, что пока не существует общепринятой, проверенной на практике универсальной методики, которая позволила бы произвести расчет экономического эффекта от применения аутсорсинга. Как оказалось, стоимость работ, которые возможно передать на исполнение аутсорсерам, в некоторых случаях может быть выше затрат компании на их выполнение собственными силами и средствами. Примером может служить опыт компании «Балтика», которая произвела оценку затрат по оплате логистических услуг внешних исполнителей, после чего вернулась к инсорсингу, т. е. к самообслуживанию. В то же время, отдельные отечественные и зарубежные компании, испытавшие на своем опыте эффективность аутсорсинга, пришли к выводу, что за счет применения данной модели можно снизить издержки более чем на 20% [23].

Мотивы использования аутсорсинга организациями могут быть следующими [18]:

- возрастающее усложнение бизнес-процессов;
- стремление к улучшению своих экономических показателей;
- желание получить высокое качество выполнения бизнес-функций и при этом сократить собственные затраты;
- стремление сосредоточиться на основном виде деятельности;
- понимание того, что надо менять бизнес (а знания, как менять, — нет);
- дефицит управляемости в организационном развитии;
- желание привлечь высококачественный опыт, причем комплексно;

- направленность на высокие технологии, в том числе в аспекте организационного развития, необходимость быстрого и качественного осуществления изменений, потребность сократить издержки на развитие.

Вместе с тем нельзя отрицать, что Россия существенно отстает по развитию аутсорсинга по сравнению со многими другими странами мира. Во многом это определяется менталитетом управленцев, сформировавшимся в течение длительного исторического периода, а также особенностями российского экономического мышления. В советский период многие отечественные предприятия развивались как «натуральные хозяйства», собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые, в свою очередь, обслуживали не только производственно-экономическую, но и социальную сферу. Следует отметить, что данный подход сохраняется как элемент психологии руководителей, что затрудняет более активное использование аутсорсинга даже в тех случаях, когда он экономически целесообразен.

С переходом к рыночным отношениям в нашей экономике был зафиксирован рост профессиональной сферы обслуживания, и отечественные компании стали проявлять интерес к перераспределению некоторых незначительных, но в то же время весьма необходимых работ (услуг) сторонним подрядчикам, которые специализируются в определенной сфере деятельности. В настоящее время в России пока преобладает аутсорсинг отдельных задач или ресурсов [8]. Наибольшее распространение аутсорсинговые отношения в России получили в производственной сфере, логистическом обслуживании, индустрии информационных технологий, управлении персоналом и др.

Наиболее предпочтительной нам видится эволюция аутсорсинга на основе хорошо известной и отработанной на практике модели научно-производственной кооперации. В современных условиях для большинства

предприятий России научно-производственная кооперация имеет ряд важных преимуществ. Она позволяет:

- 1) создавать новые и модернизировать действующие производства, что обеспечит, в конечном итоге, формирование конкурентного потенциала страны в целом, и позволит России занять более выгодное место в системе мирового разделения труда;
- 2) обеспечивать увеличение выпуска конечной кооперированной продукции предприятий и ее успешную реализацию, что будет способствовать экономическому росту и ускорению социально-экономического развития в посткризисных условиях [25];
- 3) быстрее и радикальнее повышать технический уровень производства, качественные параметры продукции на основе применения передовых технологий, что имеет огромное значение в условиях реализации национальной стратегии инновационного развития [26];
- 4) совершенствовать организацию и управление производством, в том числе на основе его реструктуризации и перераспределения отдельных неключевых функций между компаниями-партнерами (аутсорсерами);
- 5) хозяйствующим субъектам России принимать активное участие в реализации крупных международных многосторонних кооперационных проектов, в том числе в рамках приграничного сотрудничества, развития интеграционных процессов со странами — участницами СНГ и др.

В 2010 г. «BDO-Юникон» и агентством «РБК Рейтинг» были подведены предварительные итоги популярности различных видов аутсорсинга бизнес-процессов в российской экономике [19]. В качестве объекта исследования спроса на аутсорсинг было выбрано свыше десяти наиболее распространенных функций, которые чаще всего передаются специализированным провайдером.

Среди них: юридическое обеспечение деятельности, транспорт и логистика, бухгалтерский учет, расчет заработной платы, подбор и обучение персонала, документальный кадровый учет, аутсорсинг сопровождения программного обеспечения и др. При реализации проекта анализу подверглись компании более 20 сегментов рынка: потребительского рынка, химической промышленности, легкой промышленности, по производству фармацевтических препаратов, банковского сектора и др. Всего в проекте участвовало более 6 000 отечественных и иностранных компаний.

Как показали предварительные результаты исследования, на сегодняшний день в России по-прежнему самыми популярными для передачи на аутсорсинг являются «неключевые и некритичные» функции. К ним относятся: обеспечение безопасности, услуги в сфере логистики и транспорта — 67% респондентов; сфера обслуживания (в том числе, клининг, кэйтеринг и прочее) — 66%. Другими распространенными функциями, подлежащими передаче на аутсорсинг, являются: юридическое обслуживание (юридическое обеспечение деятельности) — 63%; подбор, обучение персонала — 62%; поддержка ИТ-инфраструктуры и хостинг — 59%. Вслед за ними в рейтинг популярности вошли: бухгалтерский учет (полностью) — 51%; деятельность call-центров и бухгалтерский учет (отдельные участки) — 50%; бизнес-планирование и оптимизация бизнес-процессов — 46%; экономическая и информационная безопасность — 40%; документальный кадровый учет — 38%; расчет заработной платы — 32%. Таким образом, типичные функции по аутсорсингу бизнес-процессов, например, — учетные, в настоящий момент российские компании реализуют, используя внутренние ресурсы.

Следует отметить, что согласно исследованиям, проведенным компанией E-xecutive в 2010 г., 63% российских предприятий уже применяют модель аутсорсинга в своей деятельности, при этом 63,8% из них расположены в Москве, 11,2% — в Санкт Петербурге и лишь 25% приходится на все остальные города России [9]. Однако пока нет примера лидеров, успешно использующих эту схему управления. У крупных компаний (нефтяная отрасль и металлургия)

есть еще немало других способов для сокращения издержек, в ряду которых аутсорсинг не является наиболее эффективным. Средние компании останавливает цена на услуги аутсорсеров.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг является снижение издержек (за счет более высокой эффективности работы компании-аутсорсера) и повышение качества предоставляемых услуг.

Отметим иные преимущества, которые получает компания при передаче непрофильных функций сторонним организациям [18]:

- рост рентабельности бизнеса, снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру (за счет узкой специализации аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость за счет массовой продажи знаний и умений, а с другой — обеспечивает качество функций за ту же цену из-за конкуренции);
- концентрация усилий на основном бизнесе;
- привлечение чужого опыта (аутсорсер специализируется на определенном виде деятельности и обслуживает большое количество фирм, что позволяет ему разбираться во всех текущих вопросах и использовать наработанный опыт);
- доступ к новейшим технологиям (фирма-аутсорсер имеет больше стимулов и возможностей для приобретения и освоения новых технологий работы, что в рамках отдельного предприятия может быть нерентабельно);
- надежность и стабильность (аутсорсер несет ответственность за выполняемую работу в соответствии с договором на обслуживание и действующим законодательством, а в некоторых случаях наделен правом неразглашения информации о клиенте третьим лицам);
- гибкость масштабов бизнеса (при увеличении (сокращении) масштабов бизнеса предприятию необходимо будет нанимать (сокращать) работников, нести затраты по их обучению и

повышению квалификации, оборудованию рабочего места и обновлению программного и профессионального обеспечению, платить налоги с фонда оплаты труда, компенсации при сокращении, и т.д., что требует времени и издержек и ведет к снижению мобильности бизнеса и росту расходов. Для аутсорсера рост или сокращение масштабов бизнеса клиента означает лишь пересмотр стоимости услуг):

- перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях, большая свобода направления инвестиций в инфраструктуру компании (аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций и в развитие деятельности, не обеспечивающей основную долю прибыли компании);
- передача ответственности за выполнение конкретной функции (стратегия диверсификации риска между компанией и аутсорсером).

Рассматривая возможности и преимущества аутсорсинга, следует оценивать и недостатки. В частности, риски потери контроля над переданными функциями, снижения качества при недобросовестности аутсорсера, опасность утечки информации и появления зависимости от партнера, особенно если ему переданы важные функции. Кроме того, к недостаткам аутсорсинга следует отнести также возможность сговора поставщика услуг (подрядчика) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика (цены завышаются, а разница делится пополам), угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики, ограничение возможностей для обучения и роста своих специалистов, а также опасность банкротства аутсорсинговой компании (как и любая фирма, аутсорсинговая фирма может обанкротиться, что приводит к возникновению дополнительных проблем по поиску другой аутсорсинговой компании). Чтобы избежать опасности вывода за пределы организации

слишком многих видов деятельности и лишения части собственных ресурсов и возможностей, важно адекватно оценить, выводить какой-либо вид деятельности на аутсорсинг или развивать данный бизнес-процесс внутри компании [18].

Говоря о недостатках и рисках аутсорсинга, следует и упомянуть налоговые и трудовые последствия его использования.

При аутсорсинге организация-заказчик не несет расходов на выплату заработной платы и иных вознаграждений сотрудникам, которые выполняют работу по договору, поскольку юридически не является их работодателем. Она лишь оплачивает услуги организации-исполнителя. Соответственно, затраты по таким договорам у организации-заказчика не относятся к расходам на оплату труда. Право учитывать заработную плату сотрудников в составе расходов на оплату труда возникает у организации, которая является исполнителем по договору аутсорсинга. Выступая непосредственным работодателем, она уменьшает налоговую базу на суммы соответствующих выплат согласно ст. 255 НК РФ.

В то же время организация - «арендатор» вправе учесть суммы, выплачиваемые по рассматриваемым договорам, в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией, на основании подп. 19 п. 1 ст. 264 НК РФ. При этом документальные основания для учета данных затрат ничем не отличаются от других договоров на оказание услуг. Для признания в налоговом учете расходов на аутсорсинг потребуется, собственно, сам договор, первичные документы к нему (акты, счета) и счета-фактуры.

Однако при проверках налоговые органы уделяют подобным договорам повышенное внимание, так как, к сожалению, за подобными сделками зачастую скрывается недобросовестное поведение налогоплательщиков, претворяющих в жизнь различные схемы минимизации налогообложения. Поэтому при введении в бизнес-практику аутсорсинга у компании всегда появляются налоговые риски [7].

С 2016 года в Трудовой кодекс РФ введена новая статья 56.1, которая прямо запрещает заемный труд. Заемный труд – труд, который выполняет работник по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющегося работодателем данного работника.

Кроме того, в Трудовом кодексе РФ появилась новая глава 53.1 о регулировании временного направления сотрудников в другие организации. Это не значит, что учреждения не смогут арендовать персонал. Просто для его привлечения есть несколько ограничений.

Аутсорсинг - 2016 будет возможен только при работе с аффилированной компании или частным агентством занятости. К агентствам установлены жесткие требования:

- наличие уставного капитала в размере не менее 1 млн руб.;
- отсутствие задолженности по уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджет;
- наличие у руководителя агентства высшего образования, а также стажа работы в области трудоустройства или содействия занятости населения в РФ не менее двух лет за последние три года;
- отсутствие у руководителя агентства судимости за совершение преступлений против личности или преступлений в сфере экономики.

Когда агентство будет направлять работников в учреждение по договору о предоставлении труда, то трудовые отношения у этого работника с учреждением не возникают, а с агентством не прекращаются. Кроме того, взносы на травматизм кадровое агентство будет платить исходя из условий принимающей стороны.

С текущего года аутсорсинг допускает использование чужих сотрудников только в некоторых случаях. А именно: частное агентство занятости имеет



право заключать с работником трудовой договор при направлении его временно для работы в учреждение по договору о предоставлении труда:

- 1) для временного исполнения обязанностей отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы;
- 2) для проведения работ, связанных с заведомо временным (до девяти месяцев) расширением производства или объема оказываемых услуг.

В первом случае речь идет о сохранении места работы в соответствии с трудовым законодательством, коллективным или трудовым договором, соглашениями, локальными нормативными актами. Например, стороннего работника можно привлечь на период нахождения сотрудницы в отпуске по уходу за ребенком.

Кроме того, федеральными законами могут устанавливаться дополнительные ограничения на направление сотрудников для работы у принимающей стороны по договору о предоставлении персонала [27].

## **2. Характеристика финансово-экономического положения ОАО «Красцветмет»**

Открытое акционерное общество «Красноярский завод цветных металлов имени В. Н. Гулидова» (далее – Красцветмет) – крупнейший в России производитель аффинированных металлов платиновой группы, золота и серебра, перерабатывающий все известные виды сырья. Первые партии аффинированных драгоценных металлов были произведены в 1943 году. Красцветмет изначально включал в себя только аффинажный дивизион, однако с 1994 года организована работа дивизиона ювелирных изделий и с 2013 года создан дивизион технических изделий [4].

### **2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «Красцветмет»**

Основными технологическими достоинствами Красцветмета являются:

- разработанные уникальные методы пиро- и гидрометаллургического обогащения сырья с использованием оборудования собственной конструкции;
- быстрый цикл аффинажа;
- высокое извлечение;
- гарантированное качество металла;
- партнерская надежность.

В своей деятельности предприятие использует как собственные разработки, так и лицензированные технические решения, и оборудование зарубежных фирм.

Продукция Красцветмета соответствует отечественным и мировым стандартам и включена в списки «Good Delivery» (высокое качество поставки) на международных торговых биржах: слитки платины, палладия, золота и серебра на LBMA и LPPM (Лондон), слитки платины и палладия на NYMEX

(Нью-Йорк), слитки палладия на ТОСОМ (Токио), слитки золота и серебра в DMCC (Дубай).

Лаборатория Красцветмета аккредитована на техническую компетентность в Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии и в Ассоциации аналитических центров «Аналитика» - ассоциированном члене ILAC. В настоящее время проходит процедуру аккредитации в национальной системе аккредитации. Лаборатория 2 раза в год успешно подтверждает свой профессионализм, участвуя в международных сличительных испытаниях ASTM [16].

В Красцветмете внедрена интегрированная система менеджмента, сертифицированная на соответствие международным стандартам ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 и ISO14001:2004 в органе по сертификации «Бюро Веритас Русь Сертификейшн».

В структуре Красцветмета функционирует научно-технологический центр (далее - НТЦ), основными задачами которого являются поиск и внедрение современных технологий в области переработки и аффинажа сырья, содержащего драгоценные металлы, разработка экономически эффективных технологических процессов и освоение новых видов продуктов, востребованных в России и на мировом рынке. В последние годы сотрудники НТЦ активно привлекают новые знания и компетенции, сотрудничают с учеными со всего мира (США, Канада, Европа) разрабатывают уникальные технологии, позволяющие предприятию быть мировым лидером в области аффинажа металлов платиновой группы. Особое внимание уделяется технологиям, снижающим негативное влияние на окружающую среду и имеющим высокую энергоэффективность. В настоящее время внимание также уделяется современному аппаратурному оформлению проверенных временем технологий.

Традиционно основное направление деятельности Красцветмета - аффинаж драгоценных металлов [15]. Обладая богатейшим 72-ти летним опытом аффинажа, высоким уровнем квалификации производственных,

научных и управленческих кадров, Красцветмет перерабатывает минеральное и вторичное сырье, включая шлиховую платину, золото и сплавы доре. Одно из новых направлений – переработка бедного сырья, в том числе отработанные катализаторы нефтехимии и автомобильные нейтрализаторы. За 2014 год переработано более 553 тонн катализаторов нефтепереработки и нефтехимии, около 126 тонн отработанных автомобильных нейтрализаторов.

Красцветмет диверсифицирует свою деятельность, развивая производство продукции из драгоценных металлов с высокой добавленной стоимостью. Кроме аффинированных драгоценных металлов производятся химические соединения драгоценных металлов, ювелирные изделия, каталитические системы из сплавов на основе платины и палладия для азотной промышленности, стеклоплавильные аппараты и фильерные питатели, термоэлектродная проволока, платиновая лабораторная посуда, серебряные мишени.

Основными потребителями химических соединений металлов платиновой группы являются такие отрасли как машиностроение, нефтехимия, химическая промышленность, микроэлектроника, ювелирное производство. В настоящее время на заводе разработаны технологии и созданы условия для промышленного производства более 50 соединений драгоценных металлов. Красцветмет реализует химические соединения на территории Российской Федерации, а также осуществляет экспорт в Швейцарию, Италию, ОАЭ, Австралию, Казахстан, Белоруссию, Украину и другие государства.

Ассортимент соединений постоянно расширяется. Кроме производства таких распространенных соединений, как платинохлористоводородная кислота, хлориды палладия, родия, рутения и иридия, нитраты палладия и родия, на заводе реализуются и значительно более сложные в производстве технологии синтеза ацетата палладия, иодида родия, нитратов тетраамминплатины и палладия, оксида родия, иридийхлористоводородной кислоты, тетрагидроксодиоксоосмат (VI) калия, гексахлороосмат аммония, тетраоксид осмия и транс-динитродиаминопалладий. Российскими и зарубежными

потребителями отмечается высокое качество выпускаемых соединений. О высоком техническом уровне разработанных технологий синтеза соединений свидетельствует получение Красцветметом 13 патентов РФ на изобретения. Общее количество действующих патентов – 72, 6 из которых было получено в 2014 году.

На рынке ювелирных изделий России Красцветмет уже многие годы является одним из лидеров отрасли. Современное оборудование, инструменты и технологии обеспечивают высокое качество продукции из золота, серебра, платины и палладия. Ассортимент продукции включает цепи и браслеты машинной и ручной работы, в том числе пустотелые. Красцветметом ведется работа по обновлению ассортимента цепей и браслетов и расширению номенклатуры выпуска в золоте и серебре.

Красцветмет продолжает успешно осуществлять производство и реализацию технических изделий из драгоценных металлов: проволоки из платины и платинородиевых сплавов, каталитических систем, мишеней из серебра и его сплавов, стеклоплавильных аппаратов и фильерных питателей.

Проволока из платины и платинородиевых сплавов применяется для производства термопреобразователей, таких как термодатчики и термометры сопротивления. Красцветмет располагает собственной технологией и всем необходимым оборудованием, что позволяет изготавливать и аттестовывать проволоку различного диаметра для термоэлектрических преобразователей согласно российским ГОСТам. Стеклоплавильные аппараты и фильерные питатели из платины и ее сплавов используются для производства стекловолокна. Мишени из серебра и сплавов серебра используются в стекольном производстве для нанесения тончайшего светоотражающего слоя на стекло, которое обеспечивает высокую теплоизоляцию и экономию энергии (магнетронное напыление стекол). Серебряные мишени также используются в производстве оптических носителей информации - для изготовления CD, а мишени из сплава серебра системы Ag-Cu-Zn используются для изготовления DVD. В Красцветмете разработана

технология производства мишеней из серебра и его сплавов, которая гарантирует абсолютно однородную микроструктуру, высокую точность изготовления и полностью соответствует требованиям потребителей.

Конкурентоспособность Красцветмета находится на высоком уровне, о чем свидетельствует доля завода на российских рынках основных видов продукции в 2014 году [4] (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Доля ОАО «Красцветмет» на российских рынках основных видов продукции в 2014 г.

Вид деятельности	Доля рынка
Аффинаж платины	90%
Аффинаж палладия	95%
Аффинаж золота	65%
Аффинаж серебра	56%
Производство каталитических систем	49%
Производство серебряных мишеней	76%
Производство термоэлектродной проволоки	35%
Производство фильерных питателей	28%
Производство ювелирных изделий (цепи)	35%

Занимая устойчивую позицию на рынках, Красцветмет стремится к увеличению объемов производства и расширению продуктовой линейки. По итогам 2014 года произведено 118 тонн аффинированных металлов платиновой группы (+19% к 2013 году и +28% к 2012 году), 132 тонны золота (+28% к 2013 году и +34% к 2012 году), 775 тонн серебра (+23% к 2013 году и +26% к 2012 году).

В 2014 году реализация всех видов ювелирных изделий из всех металлов составила 12,9 тонн (+ 31% к 2013 году и +37 к 2012 году), в т.ч. экспортировано 5,2 тонны изделий из золота.

По итогам 2013 и 2014 годов производственные достижения Красцветмета высоко оценены на различных выставках и конкурсах:

- лучший аффинажный завод по версии «Russian Bullion Awards 2013»;
- победитель всероссийского конкурса «Лучший страхователь года по обязательному пенсионному страхованию»;
- на основании предложения Министерства образования Красноярского края Красцветмет включен в Национальный Реестр «Ведущие научные организации России–2012».
- серебряный лауреат II Международного конкурса на соискание Всероссийской премии «Экологичное развитие — Evolution Awards 2014» в номинации «Лучшее комплексное решение в области «зеленых» технологий».

Приоритетными направлениями деятельности Красцветмета являются:

- укрепление позиций на традиционных рынках и выход на новые;
- увеличение объема перерабатываемого сырья и выпуска продукции;
- дальнейшая диверсификация и расширение номенклатуры выпускаемой продукции.

## 2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние предприятия (далее - ФСП) зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате невыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие — ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности [28].

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния организации и его платежеспособности.

Исходными данными структурного анализа финансового состояния ОАО «Красцветмет» являются: формы годового отчета №1 «Баланс предприятия», №2 «Отчет о прибылях и убытках» [15].

### 2.2.1 Вертикальный анализ

Данный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры.

Форма №1 постоянно меняется, приближаясь к балансам западноевропейских стран. В настоящее время он построен по принципу «НЕТТО», что означает, что в валюту баланса включается имущество по остаточной (покупной) стоимости. В целом, бухгалтерский баланс представляет способ отражения в денежной оценке имущества предприятия по составу и источникам его финансирования на определенную дату. Стоимость имущества,



которым располагает предприятие, отражается в активе баланса. Источники собственных средств, а также обязательства предприятия по кредитам, займам и кредиторской задолженности отражаются в пассиве баланса. Таким образом, обязательства (пассивы) показывают объем средств, полученных предприятием и их источники, а активы - как предприятие использовало полученные средства. Общая сумма актива должна быть равна общей сумме обязательств перед владельцами, кредиторами, инвесторами. Для выполнения аналитических исследований и оценок структуры баланса, его статьи подлежат группировке, главными признаками которой для статей актива считают степень их ликвидности, т.е. скорости превращения в денежную наличность, и направления использования активов в хозяйстве предприятия. В зависимости от степени ликвидности, активы делят на две группы: внеоборотные и оборотные активы.

В пассиве баланса находят свое отражение источники средств предприятия на определенную дату. Они подразделяются на источники собственных средств, долгосрочные и краткосрочные пассивы. На базе бухгалтерского баланса можно оценить имущественное положение предприятия, рентабельность (доходность) капитала, рыночную устойчивость и степень деловой активности предприятия, и т.д. Именно на основании аналитического баланса производится анализ финансового состояния предприятия, т.к. подобное расположение его разделов принято во многих экономически развитых странах. Логика данного представления состоит в том, что в начале баланса размещаются статьи, используемые для оценки и анализа платежеспособности – одной из основных характеристик текущего финансового состояния. Тем самым как бы подчеркиваются приоритетность и значимость этого раздела оценки финансовой деятельности.

Проведем вертикальный анализ баланса на основе бухгалтерского баланса для ОАО «Красцветмет» (Приложение А).

Таблица 2.2 – Вертикальный анализ баланса ОАО «Красцветмет»

Статья	Удельные веса, %		
	2015г.	2014г.	2013г.
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	0,14%	0,14%	0,21%
Результаты исследований и разработок	0,22%	0,12%	0,22%
Основные средства	16,91%	13,95%	15,72%
Финансовые вложения	0,14%	0,25%	0,63%
Отложенные налоговые активы	1,32%	0,32%	0,38%
Прочие внеоборотные активы	0,42%	0,11%	0,20%
Итого по разделу I	19,15%	14,88%	17,35%
II. Оборотные активы			
Запасы	44,99%	34,45%	48,75%
НДС	2,33%	0,75%	2,88%
Дебиторская задолженность	26,81%	36,38%	28,62%
Финансовые вложения	6,12%	5,30%	1,80%
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,61%	8,24%	0,60%
Итого по разделу II	80,85%	85,12%	82,65%
БАЛАНС	100,00%	100,00%	100,00%
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	0,40%	0,38%	0,52%
Переоценка внеоборотных активов	0,41%	0,40%	0,56%
Резервный капитал	0,06%	0,06%	0,08%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	62,02%	50,34%	57,33%
Итого по разделу III	62,89%	51,18%	58,48%
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	0,00%	24,00%	0,00%
Отложенные налоговые обязательства	0,84%	0,66%	0,81%
Итого по разделу IV	0,84%	24,66%	0,81%
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	24,11%	11,37%	38,93%
Кредиторская задолженность	7,59%	8,07%	1,42%
Доходы будущих периодов	0,00%	0,00%	0,00%
Оценочные обязательства	4,57%	4,71%	0,36%
Итого по разделу V	36,26%	24,15%	40,71%
БАЛАНС	100,00%	100,00%	100,00%

В результате анализа (табл. 2.2) было выявлено, что финансовые ресурсы предприятия в 2015г. сформированы за счет краткосрочных заемных средств

(24%) и собственного капитала, который составляет более половины общей суммы его пассивов, что оценивается позитивно. Доля краткосрочных задолженностей находится на уровне одной третьей от величины пассивов предприятия и демонстрирует существенное уменьшение. Доля долгосрочных задолженностей компании значительно увеличивается в 2014г., но и на конец 2015г. возвращается к предыдущему значению в 0,8%.

Структура активов организации представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура активов ОАО «Красцветмет» на 2015г.

Внеоборотные активы составляют 19%. Позитивно оценивается небольшой прирост прибыли. Доля основных средств увеличивается и на 2015г. составляет 16,91%.

Большая часть финансовых ресурсов предприятия вложена в оборотные активы, доля которых за исследуемый период уменьшилась на 1,5% и достигла 81% от общей суммы хозяйственных средств на 2015г. Существенную долю в оборотных активах 2014г. составляет дебиторская задолженность (36,38%), что оценивается негативно и свидетельствует об иммобилизации средств из оборота. Однако наблюдается улучшение положения, т.к. в динамике данный показатель падает. В 2015г. наибольшую долю в оборотных активах составляют запасы (44,99%).

Вследствие того, что привлеченные финансовые ресурсы не преобладают над собственными, финансовое состояние предприятия можно назвать устойчивым, так как собственных ресурсов достаточно для погашения обязательств. Позитивным фактором является то, что, привлеченные ресурсы представлены в основном собственным капиталом, в частности нераспределенной прибылью.

### 2.2.2 Горизонтальный анализ

Данный вид анализа баланса заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами прироста. Один из вариантов такого анализа представлен в таблице 2.3. Показатели абсолютного измерения выражены в тыс. руб. Аналогично может быть проведен горизонтальный анализ других форм бухгалтерской отчетности. Горизонтальный и вертикальный анализы взаимно дополняют друг друга. Поэтому на практике нередко строят аналитические таблицы, характеризующие как структуру отчетной бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей. Оба эти вида анализа особенно ценны при межхозяйственных сопоставлениях, поскольку позволяют сравнивать отчетность совершенно разных по роду деятельности и объемам производства предприятий.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ баланса ОАО «Красцветмет»

Статья	Абсол. Изменение 2013-2014, тыс. руб	Темп прироста 2013-2014	Абсол. Изменение 2014-2015, тыс. руб	Темп прироста 2014-2015
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	-1 926	-4,75%	-3 928	-10,17%
Результаты исследований и разработок	-10 931	-25,58%	24 525	77,12%
Основные средства	621 355	20,06%	584 795	15,72%
Финансовые вложения	-58 557	-47,08%	-30 000	-45,58%
Отложенные налоговые активы	9 774	13,09%	251 919	298,34%
Прочие внеоборотные активы	-11 605	-28,93%	78 450	275,16%
Итого по разделу I	548 110	16,03%	905 761	22,83%

## Окончание таблицы 2.3

II. Оборотные активы				
Запасы	-423 259	-4,41%	2 266 902	24,68%
НДС	-367 598	-64,67%	391 498	194,97%
Дебиторская задолженность	4 057 404	71,94%	-2 872 886	-29,62%
Финансовые вложения	1 058 630	299,16%	144 748	10,25%
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 079 396	1773,23%	-2 041 386	-92,93%
Итого по разделу II	6 404 573	39,32%	-2 111 124	-9,30%
БАЛАНС	6 952 683	35,28%	-1 205 363	-4,52%
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	0	0,00%	0	0,00%
Переоценка внеоборотных активов	-3 602	-3,28%	-1 056	-0,99%
Резервный капитал	0	0,00%	0	0,00%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 124 082	18,80%	2 365 776	17,63%
Итого по разделу III	2 120 480	18,40%	2 364 720	17,33%
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	6 399 000		-6 399 000	-100,00%
Отложенные налоговые обязательства	16 062	10,01%	37 476	21,23%
Итого по разделу IV	6 415 062	3998,69%	-6 361 524	-96,75%
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	-4 639 534	-60,48%	3 105 253	102,42%
Кредиторская задолженность	1 870 829	666,31%	-219 928	-10,22%
Доходы будущих периодов	21	233,33%	104	346,67%
Оценочные обязательства	1 185 825	1682,16%	-93 988	-7,48%
Итого по разделу V	-1 582 859	-19,73%	2 791 441	43,35%
БАЛАНС	6 952 683	35,28%	-1 205 363	-4,52%

В результате анализа активов можно выделить следующее:

1) Общий прирост активов (и пассивов) предприятия к 2014г. составил 35 % или 6 952 683 тыс. руб. Однако к 2015г. наблюдается снижение на 1 205 363 тыс. руб. или 4,52%.

2) Наиболее ликвидная часть баланса (денежные средства и их эквиваленты) увеличилась на 2 079 396 тыс. руб. к 2014г. и уменьшилась практически такую же сумму в 2 041 386 тыс. руб. к 2015г.

3) Дебиторская задолженность к 2015г. уменьшилась на 29,62% или 2 872 886 тыс. руб.

4) Запасы увеличились на 24,68% или на 2 266 902 тыс. руб.

5) Основные средства демонстрируют значительный рост - на 15,72% или 2 266 902 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основное влияние на снижение активов предприятия оказало уменьшение денежных средств и дебиторской задолженности, что не является положительной тенденцией. Отложенные налоговые активы и прочие внеоборотные активы растут опережающими темпами (298,34% и 275,16% соответственно), что оценивается позитивно и свидетельствует об росте запасов предприятия. Чуть меньшими темпами происходит прирост НДС (194,97%), что скорее всего свидетельствует о значительном приобретении имущества.

Что касается внеоборотных активов, увеличение размера основных средств предприятия оценивается положительно, т.к. данная тенденция свидетельствует об улучшении материально-технической базы предприятия.

Анализируя пассивы, можно отметить следующее:

1) Наиболее срочные обязательства – краткосрочные пассивы, выросли у предприятия на 43,35% или на 2 791 441 тыс. руб., что оценивается негативно и свидетельствует о низкой расчетно-платежной дисциплине на предприятии.

2) Предприятие в 2015г. погасило кредит на срок более 12 месяцев, о чем свидетельствует уменьшение долгосрочных обязательств на -96,75% или 6 361 524 тыс. руб.

Далее рассмотрим горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках компании (Приложение Б), представленный в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках ОАО «Красцветмет»

Наименование показателя	Абсол. изменение 2013-2014, тыс. руб	Темп прироста 2013-2014	Абсол. изменение 2014-2015, тыс. руб	Темп прироста 2014-2015
Выручка	38 633 888	121,83%	-10 207 702	-14,51%
Себестоимость продаж	-35 613 581	-126,26%	9 230 226	14,46%
Валовая прибыль (убыток)	3 020 307	86,20%	-977 476	-14,98%
Коммерческие расходы	-8 383	-8,65%	-9 394	-8,92%
Управленческие расходы	-123 464	-18,24%	56 135	7,01%

#### Окончание таблицы 2.4

Прибыль (убыток) от продаж	2 888 460	105,81%	-930 735	-16,57%
Доходы от участия в других организациях	0	0,00%	-72	-4,19%
Проценты к получению	-41 941	-55,62%	469 947	1404,50%
Проценты к уплате	-314 760	100,09%	-399 018	-63,41%
Прочие доходы	495 072	48,17%	130 061	8,54%
Прочие расходы	-1 649 951	-112,52%	496 487	15,93%
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 376 880	67,04%	-233 330	-6,80%
Текущий налог на прибыль	-697 815	-154,53%	341 701	29,73%
Изменение отложенных налоговых обязательств	-287	-1,93%	-22 301	-146,97%
Изменение отложенных налоговых активов	34 020	142,80%	241 767	2371,19%
Прочее	-60 847	-42,14%	-83 597	-100,04%
Чистая прибыль (убыток)	651 951	38,17%	244 240	10,35%
Совокупный финансовый результат периода	651 951	38,17%	244 240	10,35%

Выручка к 2014г. увеличилась на 38 633 888 тыс. руб. или 121,83% и составила 70 345 196 тыс. руб., а в 2015г. выручка снизилась на 10 207 702 тыс. руб., на что повлияло снижение спроса на продукцию и товары предприятия и увеличение себестоимости продаж на 9 230 226 тыс. руб. или 14,46%.

Динамика прибыли предприятия представлена на рисунке 2.2.

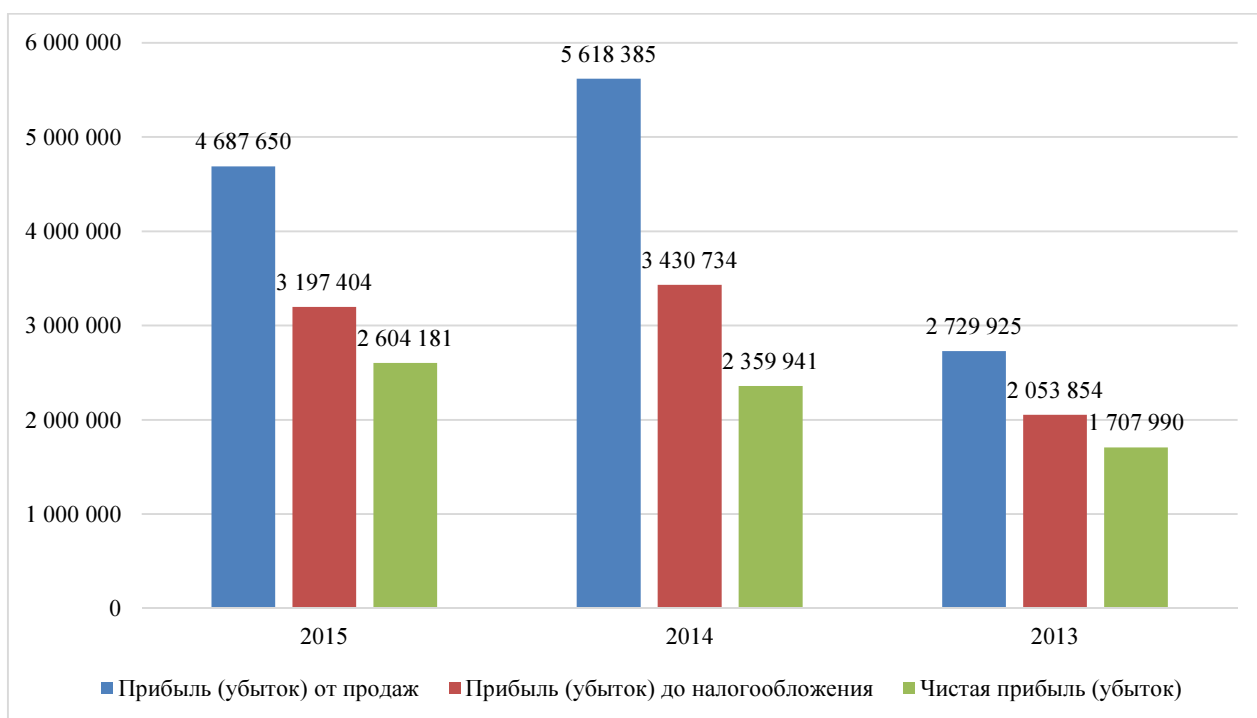


Рисунок 2.2 – Динамика прибыли ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг., тыс. руб.

К 2014г. прибыль до налогообложения и чистая прибыль увеличились на 67,04% и 38,17% соответственно. Все это свидетельствует о том, что меры по сокращению управленческих затрат полностью себя оправдали.

Прочие доходы к 2015 году увеличились на 130 061 тыс. руб. и составили 1 652 846 тыс. руб. Прочие расходы к 2014г. снизились на 1 649 951 тыс. руб., что положительно влияет на финансовый результат предприятия.

К 2015г. коммерческие расходы уменьшились на 977 476 тыс. рублей (на 14,98%), тогда как чистая прибыль увеличилась на 244 240 тыс. руб. (10,35%). Это косвенно свидетельствует о том, что дополнительные затраты на рекламу и продвижение товаров оправдали себя. Последовал ожидаемый рост продаж. Поэтому можно однозначно утверждать, что решение потратиться на рекламу было верным.

По данным отчета, за 2013г. в компании прошла оптимизация управленческих расходов - они сократились на 8 383 тыс. руб. (8,65%) к 2014г. В том же году значительно сократилась себестоимость продаж (на 35 613 581 тыс. руб. или 126,26%). Это послужило стимулом к росту прибыли от продаж на 2 888 460 тыс. руб. (105,81%).

### 2.2.3 Коэффициентный анализ

В основе финансового анализа лежит расчет специальных показателей, чаще в виде коэффициентов, характеризующих тот или иной аспект финансово-хозяйственной деятельности организации.

В целом результативность деятельности любого предприятия может оцениваться с помощью абсолютных и относительных показателей. Так, с помощью показателей первой группы можно проанализировать динамику различных показателей прибыли (балансовой; от реализации продукции, работ, услуг, оставшейся в распоряжении предприятия) за ряд лет. Показатели второй группы практически не подвержены инфляции, поскольку представляют собой различные соотношения прибыли и вложенного капитала (собственного, инвестированного, заемного и т.д.). Экономический смысл значений указанных показателей - их принято называть показателями рентабельности - состоит в



том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля (собственных или заемных) средств, вложенных в предприятие [1].

Рентабельность продаж (ROS – Return on Sales) - показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. При этом в качестве финансового результата в расчете могут использоваться различные показатели прибыли, что обуславливает существование различных вариаций данного показателя. Однако наиболее широко используется рентабельность продаж по чистой прибыли.

$$ROS = \frac{NI}{Revenue} \quad (2.1)$$

где NI (Net Income) – чистая прибыль;

Revenue – доход (выручка).

Таблица 2.5 – Показатели рентабельности продаж ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,043	0,034	0,054

Коэффициент показывает долю прибыли на каждую заработанную компанией денежную единицу. Значение нормативного значения для данного коэффициента  $ROS > 0$ .

Рентабельность активов (ROA – Return on Assets) характеризует эффективности вложений акционеров в данную компанию.

$$ROA = \frac{NI}{Assets} \quad (2.2)$$

где NI (Net Income) – чистая прибыль;

Assets – активы.

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности активов ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,102	0,089	0,087

На протяжении трех лет данный коэффициент увеличивается, чему является причиной рост чистой прибыли предприятия, рост цен на товары и услуги компании, снижение издержек производства или рост оборачиваемости активов. Нормативный показатель  $ROA > 0$ .

Рентабельность собственного капитала (ROE – Return on Equity) - показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. В отличие от схожего показателя "рентабельность активов", данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия.

$$ROE = \frac{NI}{Equity} \quad (2.3)$$

где NI (Net Income) – чистая прибыль;

Equity – акционерный капитал.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности собственного капитала ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,163	0,173	0,148

По усредненным статистическим данным рентабельность собственного капитала составляет примерно 10-12% (в США и Великобритании). Для инфляционных экономик, таких как российская, показатель должен быть выше. В данном случае показатель находится в пределах нормы и демонстрирует

стабильный рост, следовательно, привлеченные средства способствуют росту чистой прибыли компании.

Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств. Коэффициенты оборачиваемости выступают показателями деловой активности предприятия.

Все коэффициенты оборачиваемости строятся на анализе соотношения объема продаж компании и тех или иных задействованных в производстве ресурсов. Чем выше показатели оборачиваемости, тем более эффективно используются ресурсы компании и тем меньше ресурсов требуется для ее работы. Тенденции в изменении показателей оборачиваемости в сравнении с аналогичными тенденциями других компаний отрасли могут использоваться для выявления потенциальных проблем в организации производства.

Обычно показатели оборачиваемости вычисляются как коэффициенты, равные отношению годового оборота компании к среднегодовому значению параметра. Но также в качестве показателя используется число дней, требуемых для полного оборота исследуемого параметра.

Оборачиваемость активов (AST – Asset Turnover Ratio) - финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов. Данный показатель используется наряду с другими показателями оборачиваемости, такими как оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности, оборачиваемость запасов, для анализа эффективности управления имуществом и обязательствами фирмы.

$$ATR = \frac{Revenue}{Assets} \quad (2.4)$$

где Revenue – доход (выручка);

Assets – активы.

Таблица 2.8 – Показатели оборачиваемости активов ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
2,363	2,639	1,609

Определенного норматива для показателей оборачиваемости не существует, поскольку они зависят от отраслевых особенностей организации производства. В капиталоемких отраслях оборачиваемость активов будет ниже, чем в торговле или сфере услуг.

В нашем случае увеличение оборачиваемости активов показывает повышение эффективности использования всех ресурсов предприятия, как заемных, так и собственных. Рост показателя происходит, как правило, из-за увеличения объема выручки, создаваемой активами компании.

Оборачиваемость основных средств (PatR – Plant Asset Turnover Ratio) характеризует эффективность использования предприятием имеющихся в распоряжении основных средств. Эффективность использования ОАО «Красцветмет» имеющихся в распоряжении основных средств снижается за исследуемый период.

$$PatR = \frac{Revenue}{Plants\ and\ Equipment} \quad (2.5)$$

где Revenue – доход (выручка);

Plants and Equipment – средняя сумма основных средств за год.

Таблица 2.9 – Показатели оборачиваемости основных средств ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
13,973	18,915	10,237

Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (DSO – Days Sales Outstanding) - показывает количества дней, в течение которой дебиторская задолженность остается неоплаченной. Показатель измеряет эффективность

работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит.

$$DSO = \frac{Net\ Receivables}{Revenue} 365 \quad (2.6)$$

где Revenue – доход;

Net Receivables – средняя сумма дебиторской задолженности.

Таблица 2.10 – Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности ОАО «Красцветмет» в днях за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
41,422	50,318	64,920

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, т.е. чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше для организации

Поскольку число дней уменьшается, то дебиторская задолженность обращается в денежные средства быстрее, следовательно, увеличивается ликвидность оборотных средств предприятия.

Оборачиваемость запасов (DI - Days Inventory on-hand) - показывает, на сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов. Важность показателя связана с тем, что прибыль возникает при каждом "обороте" запасов (т.е. использовании в производстве, операционном цикле).

$$DI = \frac{Inventory}{Cost\ of\ Revenue} 365 \quad (2.7)$$

где Inventory – средняя стоимость запасов;

Cost of revenue – себестоимость реализованной продукции.

Таблица 2.11 – Показатели оборачиваемости запасов ОАО «Красцветмет» в днях за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
76,56	52,53	124,32

Для показателей оборачиваемости общепринятых нормативов не существует, их следует анализировать в рамках одной отрасли и еще лучше – в динамике для конкретного предприятия. Коэффициент показывает, сколько дней необходимо компании, чтобы обратить сырье в готовую продукцию и продать ее. Это значит, что столько дней деньги, вложенные в запасы, не приносят прибыль. В данном случае коэффициент демонстрирует снижение за исследуемый период, что может отражать эффективное складское управление и рациональное накопление пригодных к использованию материалов.

Оборачиваемость оборотных средств в днях (DWC – Days of Working Capital) - показывает, за сколько дней предприятие получает выручку, равную средней величине оборотных средств. Согласно бухгалтерскому балансу, оборотные активы включают: запасы, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочную дебиторскую задолженность, включая НДС по приобретенным ценностям. Показатель характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими [3].

$$DWC = \frac{WC}{Revenue} 365 \quad (2.8)$$

где WC (Working Capital) – средняя сумма оборотных средств;

Revenue – доход.

Таблица 2.12 – Показатели оборачиваемости оборотных средств ОАО «Красцветмет» в днях за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
124,91	117,74	187,47

Для показателей оборачиваемости, в том числе оборачиваемости оборотных средств, общепринятых нормативов не существует, их анализируют либо в динамики, либо в сравнение с аналогичными предприятиями отрасли. За анализируемый период коэффициент снизился на 62,5 дня, следовательно, наблюдается уменьшение излишнего накопления компанией оборотных средств (в особенности наименее ликвидной их составляющей, запасов).

Коэффициенты ликвидности – финансовые показатели, рассчитываемые на основании отчётности предприятия (бухгалтерский баланс компании – форма №1) для определения способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих (оборотных) активов. Смысл этих показателей состоит в сравнении величины текущих задолженностей предприятия и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей.

Расчет коэффициентов ликвидности позволяют провести анализ ликвидности предприятия, т.е. анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности (CR – Current Ratio) - является мерой платежеспособности организации, способности погашать текущие (до года) обязательства организации. Характеризует способность предприятия покрыть оборотным капиталом краткосрочные долговые обязательства.

$$CR = \frac{Current\ Assets}{Current\ Liabilities} \quad (2.9)$$

где Current Assets – краткосрочные активы;

Current Liabilities – краткосрочные обязательства.

Таблица 2.13 – Коэффициенты текущей ликвидности ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
2,23	3,52	2,03

Чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем выше ликвидность активов компании. Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5, в зависимости от отрасли экономики. В данный диапазон и попадают значения коэффициента в 2013г. и в 2015г. Значение более 3, наблюдаемое в 2014г., может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала ОАО «Красцветмет». Слишком высокий коэффициент текущей ликвидности не желателен, поскольку может отражать недостаточно эффективное использование оборотных активов либо краткосрочного финансирования.

Коэффициент быстрой ликвидности (QR-Quick Ratio) - характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. При этом в ликвидные активы в данном случае включаются как денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, так и краткосрочная дебиторская задолженность.

$$QR = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventories}}{\text{Current Liabilities}} \quad (2.10)$$

где Current Assets – краткосрочные активы;

Inventories – запасы;

Current Liabilities – краткосрочные обязательства.

Таблица 2.14 – Коэффициенты быстрой ликвидности ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,99	2,1	0,83

Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании. Нормой считается значение 1,0 и выше. За исследуемый период значение коэффициента колеблется, в 2014г. у компании было достаточное количество ликвидных активов для погашения текущих обязательств. При значении коэффициента менее 0,83 в 2013г. ликвидные



активы не покрывали краткосрочные обязательства, а значит существовал риск потери платежеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $CR - \text{Cash Ratio}$ ) - показывает отношение самых ликвидных активов организации – денежных средств и краткосрочных финансовых вложений – к краткосрочным обязательствам. Коэффициент отражает достаточность наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам, характеризует "мгновенную" платежеспособность организации.

$$CR = \frac{\text{Cash} + \text{Currents Investments}}{\text{Current Liabilities}} \quad (2.11)$$

где Cash – денежные средства;

Current Investments – краткосрочные финансовые вложения;

Current Liabilities – краткосрочные обязательства.

Таблица 2.15 – Коэффициенты абсолютной ликвидности ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,19	0,56	0,06

Коэффициент абсолютной ликвидности не имеет прочно устоявшейся нормы. Чаще всего в качестве ориентира нормального значения показателя используют значение 0,2 и более. В 2014г. слишком высокое значение коэффициента (0,56) говорит о неоправданно высоких объемах свободных денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса, а в 2013г., при значении коэффициента 0,06, ликвидных активов недостаточно для быстрого расчета по текущим обязательствам.

Коэффициент адекватности денежных средств ( $CA - \text{Cashflow Adequacy}$ ) - определяет возможность выполнять текущие обязательства за счет денежных средств, получаемых от основной деятельности.

$$CA = \frac{Cash}{Current Liabilities} \quad (2.12)$$

где Cash – денежные средства;

Current Liabilities – краткосрочные обязательства.

Таблица 2.16 – Коэффициенты адекватности денежных средств ОАО «Красцветмет» за 2013-2015гг.

2015г.	2014г.	2013г.
0,02	0,34	0,01

В данном случае СА меньше 1, значит, денежных средств не хватает для погашения текущих обязательств компании.

Показатели структуры капитала, также называемые показателями платежеспособности, отражают отношение собственных средств предприятия к заемным средствам в источниках его финансирования. Они демонстрируют степень финансовой независимости предприятия от ссудодателей или степень риска банкротства из-за использования заемных средств. Например, если предприятие не использует заемные средства, то риск банкротства равен нулю. Если доля заемного капитала увеличивается, то увеличивается и риск банкротства. Поэтому это также важная характеристика устойчивости предприятия.

Показатели финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – показатели финансовой устойчивости ОАО «Красцветмет».

Показатель	2015г.	2014г.	2013г.	Нормативное значение
Финансовый леверидж	0,59	0,95	0,71	1
Коэффициент автономии	0,63	0,51	0,58	0,5 и более
Коэффициент привлечения заемного капитала	0,37	0,49	0,42	0,5 и менее
Коэффициент покрытия внеоборотных активов	3,33	5,10	3,42	1,1 и более
Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	0,81	0,85	0,83	0,1 и более

Коэффициент финансовой зависимости (FL – Financial Leverage) - это показатель соотношения заемного и собственного капитала организации. Он принадлежит к группе важнейших показателей финансового положения предприятия, куда входят аналогичные по смыслу коэффициенты автономии и финансовой зависимости, также отражающие пропорцию между собственными и заемными средствами организации.

Оптимальным, особенно в российской практике, считается равное соотношение обязательств и собственного капитала (чистых активов), т.е. коэффициент финансового левериджа равный 1, как в 2014г.

Слишком низкое значение коэффициента финансового левериджа в 2013г. и 2015г. (0,71 и 0,59 соответственно) говорит об упущенной возможности использовать финансовый рычаг – повысить рентабельность собственного капитала за счет вовлечение в деятельность заемных средств.

Коэффициент автономии (концентрации собственного капитала) показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Этот показатель определяет долю «чужих денег» в общей сумме претензий против активов компании. Чем выше этот коэффициент, тем больше вероятный риск для ссудодателя. Он представляет собой первичную и самую широкую оценку, которую можно сделать, стремясь оценить риск кредитора.

Финансовое положение можно считать устойчивым, если значение коэффициента не менее 0,5, т.е. половина имущества сформирована за счет собственных средств организации. За исследуемый период значение коэффициента соответствует норме, значит, такое значение коэффициента концентрации собственного капитала дает основание предполагать, что все обязательства могут быть покрыты собственными средствами компании.

Коэффициент привлечения заемного капитала показывает удельный вес заемных средств в общей сумме источников финансирования и характеризует

степень зависимости компании от заемных средств. Он показывает, сколько заемных средств приходится на один рубль собственных активов.

Соответственно значение данного показателя должно быть менее 0,5. Значения коэффициента компании «Красцветмет» соответствует норме в период с 2013г. по 2015г.

Коэффициент покрытия внеоборотных активов свидетельствует о платежеспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Финансовое положение предприятия можно считать устойчивым, т.к. значение коэффициента значительно превышает норматив в 1,1.

Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами показывает удельный вес собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в общей сумме источников финансирования. Значение коэффициента должно быть не менее 0,1, показатели ОАО «Красцветмет» значительно превышают норматив, что свидетельствует о положительной динамике развития компании.

### **3. Экономическая оценка аутсорсинговых мероприятий на примере ОАО «Красцветмет»**

#### **3.1 Аутсорсинговые мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия**

В настоящей работе в качестве объекта аутсорсинговых мероприятий выбрана лаборатория стандартных образцов (далее – ЛСО) ОАО «Красцветмет».

Стандартные образцы являются одним из необходимых условий эффективной деятельности аналитической структуры предприятия, являясь практически безальтернативным средством обеспечения единства измерения, включая оценку компетентности лаборатории при аккредитации и международных сличительных испытаниях.

Стандартный образец (далее СО) — образец вещества (материала) с установленными по результатам испытаний значениями одной и более величин, характеризующих состав или свойство этого вещества (материала) [24].

Рассмотрим области применения СО:

- воспроизведение, хранение и передача единицы величины;
- градуировка, калибровка, поверка средств измерений;
- оценка пригодности, аттестация методик измерений;
- определение метрологических характеристик стандартных образцов;
- установление метрологической прослеживаемости результатов измерений;
- контроль правильности результатов измерений;
- проведение межлабораторных сравнительных испытаний.

Достоверность и качество анализа химического состава готовой продукции, поступающего на переработку сырья, технологических продуктов тесно связано с качеством и количеством стандартных образцов состава

драгоценных металлов, находящихся в распоряжении аналитической структуры компании.

Центральная заводская лаборатория (далее – ЦЗЛ) ОАО «Красцветмет» использует стандартные образцы для анализа качества и количества драгоценных металлов в готовых изделиях, сырье и пробах. В процессе работе ЦЗЛ стандартные образцы задействованы при следующих видах анализа:

- 1) Рентгенофлуоресцентный анализ – анализ готовой продукции. Величина диска 20-30 мм в диаметре, толщина – 1-2 мм. Образцы нерасходные, предназначены только для калибровки оборудования, которое используется для определения количества родия и предварительного анализа содержания драгоценных металлов для последующего распределения пробы между другими методами анализа.
- 2) Химический анализ методом растворения. Для анализа необходимы стандартные образцы в форме стружки. Прибор улавливает спектры элементов в материале после его растворения и позволяет установить содержание основным компонентов и примесей.
- 3) Пробирный анализ. Определение содержания металла путем плавки при высокой температуре. Для анализа требуются стандартные образцы в форме стружки.
- 4) Метод искрового или дугового возбуждения. Стандартный образец в форме диска, шириной 10-20 мм и 35-40 мм в диаметре. Для калибровки аппарата требуется от 5 дисков.

Стандартные образцы в виде дисков и стружки драгоценных металлов являются расходными и требуют фрезеровки поверхности для дальнейшего использования.

Для разработки стандартных образцов на предприятии была сформирована отдельная бизнес-единица – лаборатория стандартных образцов, которая с 2005 года занимается производством СО не только для собственного потребления центральной заводской лабораторией, но и для сторонних

заказчиков. Внутри структуры ОАО «Красцветмет» лаборатория относится к дивизиону технических изделий, чей отдел по продажам занимается реализацией СО на рынке.

Расположение лаборатории в структуре компании представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Расположение лаборатории стандартных образцов в структуре ОАО «Красцветмет».

Штат лаборатории стандартных образцов насчитывает 3 человека:

- 1) Инженер-исследователь, чьи обязанности заключаются в изготовлении (плавке) стандартных образцов, первичном анализе и механической обработке заготовок;
- 2) Ведущий инженер занимается обработкой статистических данных и расчетом погрешностей при анализе;

3) Ведущий специалист, в обязанности которого входит взаимодействие со сторонними лабораториями, вопросы межлабораторной аттестации, взаимодействие с Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт).

Перечень оборудования лаборатории представлен в Приложении Г.

ЛСО специализируется на двух основных видах продукции – государственных стандартных образцах (далее - ГСО) и градуировочных образцах (далее - ГО). Государственные стандартные образцы представляют собой материал, проанализированный минимум 10 различными лабораториями на территории РФ или за ее пределами. Набранная статистика по аналитике содержания драгоценных металлов и их примесей после предварительного расчета средних значений и их статистической значимости направляются в Росстандарт для утверждения типа стандартного образца. Такой стандартный образец будет являться универсальным средством калибровки и контроля правильности для всех желающих им воспользоваться.

Градуировочные образцы – вещества или материалы, созданные и проанализированные одной лабораторией и используемые в калибровке или контроле правильности другими лабораториями. ГО менее дорогой в изготовления продукт, так как отсутствует необходимость проведения межлабораторной аттестации (анализ в 10 лабораториях). ГО является менее точным индикатором, так как он был проанализирован только лишь одним методом анализа. Обычно ГО приобретаются у авторитетных лабораторий, чье качество и уровень аналитике не вызывает сомнения.

ЛСО находится на территории предприятия (г. Красноярск, Транспортный проезд, д.1) и располагает площадью 100 м<sup>2</sup>, включая в себя производственное помещение, комнату для персонала и сейф с драгоценными металлами.

Производство СО драгоценных металлов (далее – ДМ) проводится по следующим направлениям:



- аффинированные металлы и сплавы на их основе (в виде цилиндров, стержней, проволоки, пластин, стружки);
- порошки драгоценных металлов;
- соединения драгоценных металлов;
- концентраты, содержащие ДМ;
- растворы, содержащие драгоценные металлы (аттестованные смеси).

Вся номенклатура продукции лаборатории стандартных образцов представлена в Приложении В.

В настоящей работе мы классифицировали стандартные образцы на группы по преобладающему драгоценному металлу в его содержании (золото, серебро, платина) и по степени их аккредитации (ГСО или ГО).

Лаборатория стандартных образцов Красцветмета дважды выигрывала тендер на участие в международных проектах по разработке СО состава серебра (2008—2009 гг.) и СО состава золота (2013—2014 гг.), организованных Лондонской биржей драгоценных металлов (далее - LBMA). Данные проекты позволили подтвердить свой профессионализм в данной области, получить огромный опыт в организации процесса производства материала СО и проведении аттестационных анализов [16].

Лаборатория Красцветмета аккредитована на техническую компетентность:

- Федеральной службой по аккредитации «Росаккредитация»;
- Органом по аккредитации лабораторий ААЦ «Аналитика»;
- Ассоциированного члена ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation — международная организация по аккредитации лабораторий).

Стандартные образцы изготавливаются заранее, что влечет за собой значительный объем незавершенного производства (далее – НЗП). В связи с высокими ценами на драгоценные металлы, золото, серебро и платину в НЗП

предприятие привлекает в форме кредита у Ланта-банка под ставку 11,8% в год (в среднем за 2015 год), что формирует расходы на финансирование ЛСО. Также практикуется изготовление ГСО под заказ для конкретного контрагента. В этом случае контрагент оплачивает материалы и услуги по изготовлению заранее.

Вследствие значительных расходов на финансирование лаборатории, в настоящей работе рассматривается передача услуг по изготовлению стандартных образцов на аутсорсинг. На международном рынке существует несколько крупных компаний, предоставляющих подобные услуги: ООО «Виктори-стандарт» (г. Екатеринбург), АО «ЕЗ ОЦМ» (г. Екатеринбург), «Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung» (далее – «ВАМ») (г. Берлин). Проанализировав перечень цен возможных аутсорсеров (табл. 3.1), мы отдали предпочтение крупнейшему производителю стандартных образцов драгоценных металлов Европы – немецкой компании «ВАМ», чья центральная аналитическая лаборатория располагает банком стандартных образцов в количестве более 150 наименований [12] и чья ценовая политика наиболее демократична (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Перечень цен потенциальных аутсорсеров на государственные стандартные образцы (ГСО) и градуировочные образцы (ГО), руб./гр.

Компания	ГСО золота	ГСО серебра	ГСО платины	ГО золота	ГО серебра
ООО «Виктори-стандарт»	4 060,5	3 570,2	1 558,8	2 893,7	123,4
АО «ЕЗ ОЦМ»	4 084,6	3 602,5	1 563,7	2 915,5	131,2
«ВАМ»	4 052,22	3 525,09	1 546,11	2 844,50	112,87

При анализе эффективности аутсорсинга данной услуги стоит учесть, что лаборатория стандартных образцов завода изготавливает СО для центральной заводской лаборатории по себестоимости. Если услуга будет передана компании «ВАМ», то центральной заводской лаборатории ОАО «Красцветмет»

придется покупать СО по их рыночной стоимости. Кроме того, в случае аутсорсинга лаборатории СО предприятие лишится и части научной составляющей, что не позволит более заниматься научными исследованиями в этом направлении, участвовать в международных конференциях, выставках, привлекать новых контрагентов разнообразием услуг и продукции предприятия.

Положительный эффект от аутсорсинга может заключаться в сокращении затрат на производство СО, сокращении штата ЛСО, сокращение количества металла в НЗП, что позволит сократить затраты на уплату процентов по кредитам.

### 3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предполагаемых мероприятий

В данной главе будет проанализирована экономическая эффективность аутсорсинговых мероприятий по лаборатории стандартных образцов предприятия. Экономическая эффективность будет показана с помощью динамических методов. Также будет проведен анализ экономической устойчивости бизнес-единицы, что будет включать в себя анализ на чувствительность лаборатории к изменению уровня цен на реализуемую продукцию, объема продаж, стоимости материалов и комплектующих. В данной главе будет сделан заключительный вывод о выборе за или против выведения лаборатории стандартных образцов на аутсорсинг немецкой компании «ВАМ».

Для расчетов был учтен темп инфляции на основании прогноза Министерства экономического развития Российской Федерации [20]. Данные об ожидаемых темпах инфляции рубля представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозные темпы инфляции

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Темп инфляции рубля, %	12,2	6,4	6	5,1	4,9

В качестве валюты расчетов проекта использовалась национальная валюта Российской Федерации — рубль. Срок планирования составил 5 лет.

В настоящей работе стандартные образцы были классифицированы следующим образом:

- ГСО золота;
- ГСО серебра;
- ГСО платины;
- ГО золота;
- ГО серебра.

Для обоснования экономической оценки аутсорсинговых мероприятий следует сообщить некоторые дополнительные сведения:

- 1) Кумулятивная ставка дисконтирования составила 29% (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет кумулятивной ставки дисконтирования

Факторы риска	Премия за риск, %	Комментарии
Качество руководителя	1%	Опытный руководитель, безупречная репутация
Размер компании	5%	Подразделение состоит из 3 человек
Диверсификация производственная и территориальная	4%	Узкая клиентура, коммерческая деятельность ограничена территориально
Финансовая структура	4%	Отсутствие предпосылок для увеличения финансовой эффективности
Доходы: рентабельность и прогнозируемость доходов	4%	Прогнозируемые снижения доходов
Прочие особенные риски	0%	-
Расчетный размер ставки дисконта	Безрисковая ставка + сумма факторов	11,0%+18% = 29,0%

- 2) Среднегодовая цена на рассматриваемые драгоценные металлы по Лондонской бирже драгоценных металлов (LBMA) за 2015 год [13], утренний фиксинг, представлена в таблице 3.3. При конвертации валют использовался средневзвешенный курс доллара на 2015г., составивший 60,96 руб.

Таблица 3.3 – Среднегодовая цена на драгоценные металлы (LBMA) 2015г.

	Средняя цена за унцию, \$	Средняя цена за 1 кг., \$	Средняя цена за 1 гр., \$	Средняя цена на 1 г., руб.
Золото	1 160,59	40 938,64	40,94	2 495,53
Серебро	15,70	553,72	0,55	33,75
Платина	1 055,32	37 225,29	37,23	2 269,18

Таким образом, были введены необходимые начальные данные для расчета экономической эффективности аутсорсинга лаборатории стандартных образцов производителю СО драгоценных металлов Европы – немецкой компании «ВАМ», который будет проведен в данной главе.

Рассмотрим прогноз объемов реализации лаборатории стандартных образцов ОАО «Красцветмет» на исследуемый период.

Таблица 3.5 – Прогноз объемов реализации государственных стандартных образцов (ГСО) и градуировочных образцов (ГО) на 2015-2019гг., грамм

	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	Итого
ГСО золота	648,6	667,5	686,4	705,3	724,2	3 431,9
ГСО серебра	257,5	265,0	272,5	280,0	287,5	1 362,5
ГСО платины	364,6	375,2	385,9	396,5	407,1	1 929,3
ГО золота	898,4	924,5	950,7	976,9	1 003,0	4 753,5
ГО серебра	13 187,5	13 571,6	13 955,7	14 339,8	14 723,9	69 778,5

Темп роста объемов реализации был принят за 3% на основании анализа спроса на продукцию, проведенного ОАО «Красцветмет».

Таблица 3.6 – Прогноз текущих затрат предприятия, тыс. руб.

	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	Итого
Затраты на материалы и комплектующие	4 528	4 954	5 400	5 833	6 281	26 995
Затраты на оплату труда	1 616	1 532	1 526	1 513	1 511	7 698
Прямые производственные расходы	1 430	1 522	1 613	1 695	1 778	8 038
Общие производственные расходы	935	995	1 055	1 108	1 163	5 255

Следует отметить, что для того, чтобы поддерживать производство на уровне 2015 года, необходимо держать в незавершенном производстве достаточный объем драгоценного металла. Это можно объяснить тем, что процесс плавки стандартных образцов требует большего объема материала по сравнению с готовой продукцией. На основании учетной политики ОАО «Красцветмет», металл незавершенного производства берется в кредит под ставку 11,8% у аффинажного дивизиона (на 2015 год). Расходы на финансирование незавершенного производства лаборатории стандартных образцов представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Расходы на финансирование незавершенного производства лаборатории стандартных образцов ОАО «Красцветмет».

	НЗП (г)	Стоимость ДМ НЗП, тыс. руб	Проценты, тыс. руб
Золото	43 600,00	108 805,264	12 839,021
Серебро	17 100,00	577,192	68,109
Платина	25 500,00	57 863,974	6 827,949
Итого	86 200,00	167 246,43	19 735,08

Для принятия решения об аутсорсинге ЛСО, мы условно отнесли разницу между ценой покупки стандартных образцов в компании «ВАМ» и себестоимостью тех же стандартных образцов, изготавливаемых ЛСО для центральной заводской лаборатории ОАО «Красцветмет», в операционную деятельность предприятия. При оценке эффективности аутсорсинговых мероприятий мы проводим исследование с точки зрения операционной деятельности, но с учетом дополнительного эффекта от неприобретения СО на стороне (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Отчет о движении денежных средств, тыс. руб.

Наименование статьи	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	Итого
Поступления от продаж	8 968	9 819	10 703	11 559	12 450	53 499
Затраты на материалы и комплектующие	-5 343	-5 846	-6 372	-6 883	-7 411	-31 855
Зарплата	-1 616	-1 532	-1 526	-1 513	-1 511	-7 698
Общие затраты	-2 365	-2 516	-2 667	-2 803	-2 941	-13 293
Налоги	-767	-768	-797	-824	-858	-4 015
Выплата процентов по кредитам	-19 706	-19 706	-19 706	-19 706	-19 706	-98 530

### Окончание таблицы 3.8

Разница между ценой «ВАМ» и себестоимостью ЛСО для ЦЗЛ на грамм	16133,43	16072,78	15936,313	15905,99	15875,66	95 087
Денежные потоки от операционной деятельности	-4 696	-4 476	-4 430	-4 265	-4 101	-21 967

Прогнозные показатели экономической эффективности проекта представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
Чистый приведенный доход (NPV), тыс. руб.	-11 081
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	нет
Внутренняя норма доходности (IRR)	нет

Анализируя результаты, можно сделать вывод, что лаборатория стандартных образцов оказалась экономически неэффективной бизнес-единицей завода, поскольку:

- чистый приведенный доход (NPV) < 0
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) не наступает на сроке планирования в 5 лет.

Следовательно, можно сделать предварительный вывод о том, что аутсорсинговые мероприятия являются обоснованными и эффективными.

Для оценки устойчивости ЛСО был проведен анализ на чувствительность к изменению различных показателей исследуемой единицы. Анализ чувствительности основных показателей бизнес-единицы предполагает определение изменения переменных показателей эффективности лаборатории в результате колебания исходных данных. При таком подходе последовательно пересчитывается каждый показатель эффективности при изменении какой-то одной переменной.

Расчетные показатели анализа на чувствительность представлены в таблице 3.10, таблице 3.11 и таблице 3.12.

Таблица 3.10 – Анализ на чувствительность основных показателей эффективности лаборатории стандартных образцов к изменению объема продаж.

Процент от планового объема продаж	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
NPV, тыс. руб.	-13 651	-12 652	-11 952	-11 081	-10 645	-10 208	-9 770
IRR	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
DPP	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет

Анализ на чувствительность к изменению объема продаж показывает, что даже при самом благоприятном прогнозе - положительном отклонении от планового объема продаж в 15% - деятельность лаборатории стандартных образцов остается экономически неэффективной (рис. 3.2).

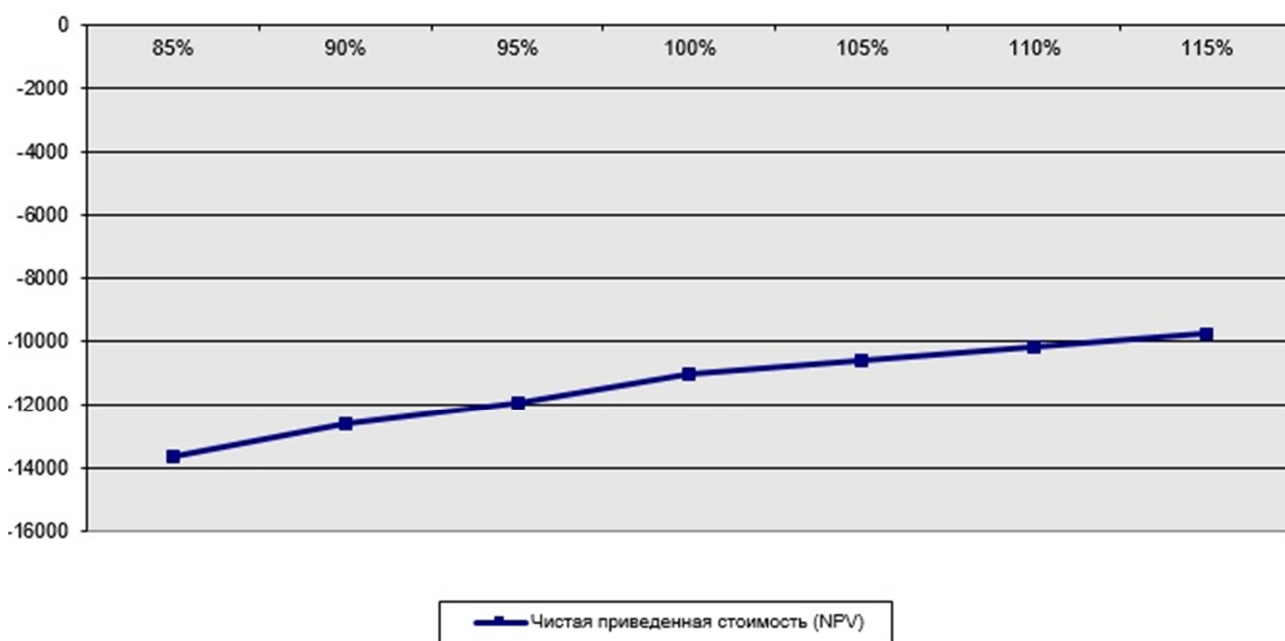


Рисунок 3.2 - График чувствительности к изменению объема продаж.

Таблица 3.11 – Анализ на чувствительность основных показателей эффективности лаборатории стандартных образцов к изменению уровня цен на реализуемую продукцию.

Процент от планового объема продаж	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
NPV, тыс. руб.	-14 322	-13 242	-12 162	-11 081	-10 001	-8 920	-7 840
IRR	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
DPP	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет



Анализ на чувствительность к изменению уровня цен на реализуемую продукцию показывает, что даже при наибольшем благоприятном отклонении от планового размера цен в 15% деятельность лаборатории стандартных образцов остается экономически неэффективной (рис. 3.3).

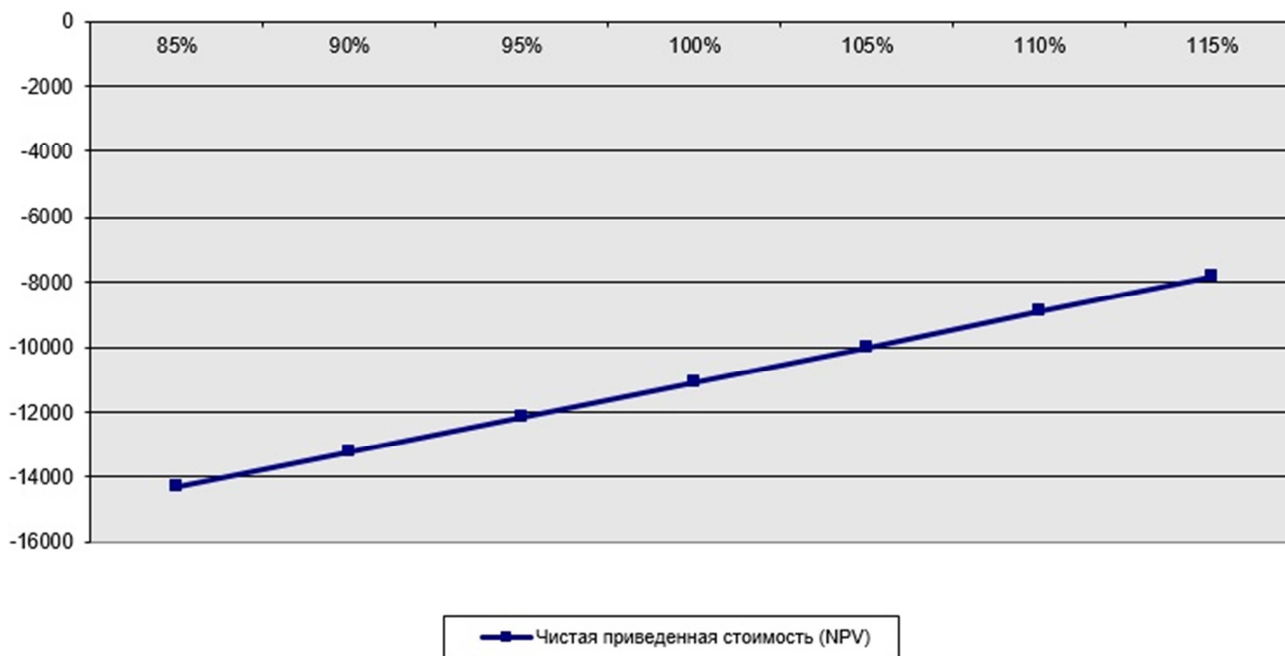


Рисунок 3.3 – График чувствительности к изменению уровня цен на реализуемую продукцию.

Таблица 3.12 – Анализ на чувствительность основных показателей эффективности ЛСО к изменению стоимости материалов и комплектующих.

Процент от планового объема продаж	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
NPV, тыс. руб.	-9 151	-9 795	-10 438	-11 081	-11 725	-12 368	-13 011
IRR	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
PBP	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет

Анализ на чувствительность к изменению стоимости материалов и комплектующих показывает, что даже при самом благоприятном исходе - отклонении от плановой стоимости на 15% - деятельность лаборатории стандартных образцов остается экономически неэффективной (рис. 3.4).

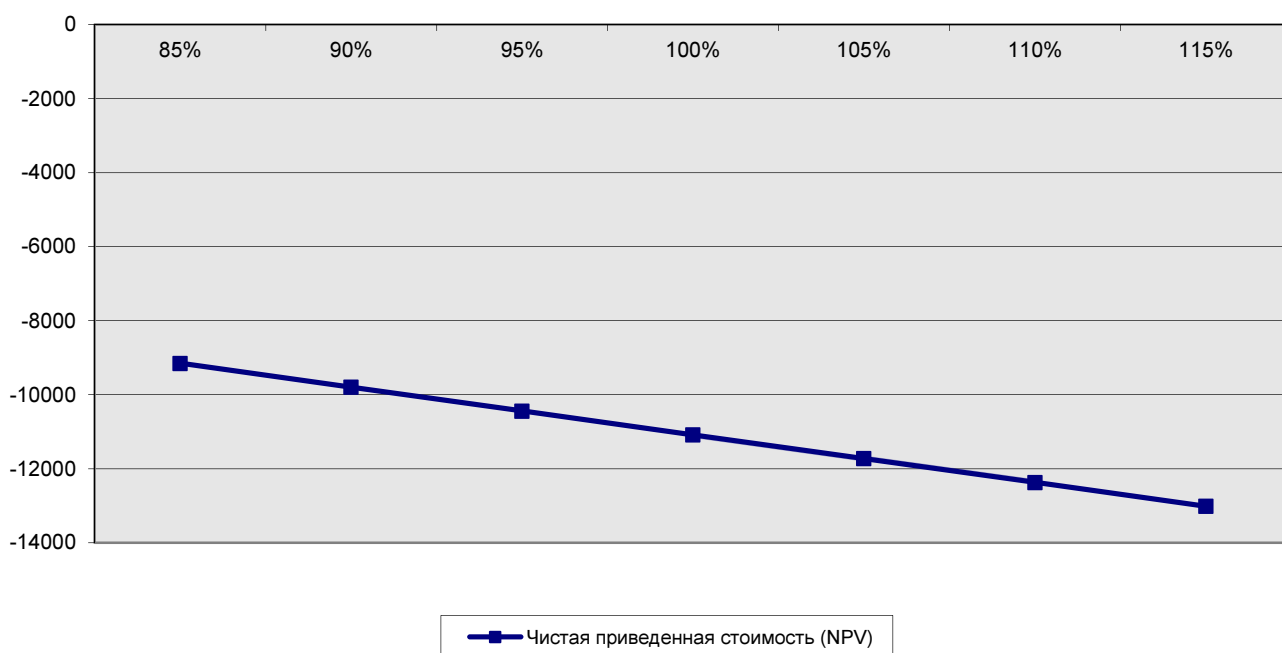


Рисунок 3.4 – График чувствительности к изменению стоимости материалов и комплектующих.

На основании анализа на чувствительность к показателям деятельности лаборатории стандартных образцов, можно сделать вывод, что исследуемая бизнес-единица является устойчиво неэффективной, так как изменение в 15% любого из трех показателей: объема продаж, стоимости материалов и комплектующих и уровня цен на реализуемую продукцию не приводит к кардинальному изменению показателей эффективности. Исходя из этого можно заключить, что несмотря на наличие внутреннего потребителя – центральной заводской лаборатории, деятельность ЛСО является неэффективной.

Следовательно, передача лаборатории стандартных образцов ОАО «Красцветмет» на аутсорсинг немецкой компании-производителю стандартных образцов «ВАМ» будет экономически обоснованной и целесообразной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью данной работы являлось обоснование эффективности проведения аутсорсинговых мероприятий по лаборатории стандартных образцов на примере ОАО «Красцветмет», г. Красноярск, Россия, для последующего внедрения вышеупомянутых мероприятий в практику компании.

В процессе бакалаврской работы были проанализированы исторические предпосылки развития аутсорсинга и его классификация, а также выявлены препятствия при привлечении сторонних организаций для выполнения вспомогательных задач для российских компаний. На основе анализируемых данных, наиболее предпочтительной нам представляется практика аутсорсинга на основе модели научно-производственной кооперации, которая позволяет совершенствовать управление производством на основе его реструктуризации и перераспределения отдельных неключевых функций между компаниями-партнерами. Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг является снижение издержек и повышение качества предоставляемых услуг.

В ходе работы была дана общая характеристика деятельности ОАО «Красцветмет» и ее приоритетных направлений: аффинаж драгоценных металлов, производство ювелирных и технических изделий. Также был проведен анализ финансово-экономической деятельности предприятия на основе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как устойчивое, так как большинство показателей за исследуемый период с 2013 по 2015 гг. соответствуют нормам и демонстрируют положительную динамику.

В представленном исследовании были разработаны и экономически обоснованы аутсорсинговые мероприятия по привлечению крупнейшего европейского производителя стандартных образцов «Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung» («BAM») для выполнения функций лаборатории стандартных образцов ОАО «Красцветмет». Основной

предпосылкой внедрения подобных мероприятий являлся значительный объем незавершенного производства, выраженный в участии дорогостоящих драгоценных металлов в производственном процессе стандартных образцов.

Для оценки данных мероприятий были рассчитаны и проанализированы показатели эффективности текущей деятельности лаборатории с точки зрения классического подхода, т.е. методом дисконтированных денежных потоков. Данный метод в большей степени учитывает фактор времени.

По результатам экономического моделирования было установлено, что исходная бизнес-единица исследования является неэффективной, что выразилось в следующих показателях оценки за 5 календарных лет: NPV (чистый приведенный доход) отрицательный и составил -11 081 тыс. руб.

Для учета фактора риска был использован анализ чувствительности к показателям деятельности лаборатории стандартных образцов. На основании данного анализа можно сделать подтверждающие ранее выводы, поскольку изменение в 15% любого из трех показателей: объема продаж, стоимости материалов и комплектующих и уровня цен на реализуемую продукцию не приводит к кардинальному изменению чистого приведенного дохода.

Рассматривая все показатели в комплексе, очевидно, что исследуемая бизнес-единица оказалась устойчиво неэффективной, что может служить экономическим обоснованием для прекращения деятельности лаборатории в рамках предприятия и принятия решения о выведении лаборатории стандартных образцов ОАО «Красцветмет» на аутсорсинг немецкой компании «Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung» («BAM»), в чем и состоит практическая значимость данного исследования.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ГО – градуировочный образец

ГСО – государственный стандартный образец

ДМ – драгоценные металлы

ЕЗОЦМ – Акционерное общество «Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов»

ЛСО – лаборатория стандартных образцов

НДС – налог на добавленную стоимость

НЗП – незавершенное производство

НТЦ – научно-технологический центр

СО – стандартный образец

ФСП – финансовое состояние предприятия

ЦЗЛ – центральная заводская лаборатория

ВАМ – Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung

LBMA – лондонская биржа драгоценных металлов

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: коэффициентный анализ бухгалтерской отчетности по В.В. Ковалеву  
Режим доступа: [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/koefficientnyj\\_analiz\\_kovalev/3-1-0-129](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/koefficientnyj_analiz_kovalev/3-1-0-129)
2. Аникин, Б.А., Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Инфра — М, 2006. — 288 с.
3. Аудит. Финансовый анализ по данным отчетности [Электронный ресурс]: коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  
Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/finanaliz/liquidity.html>
4. Годовой отчет ОАО «Красцветмет» за 2014 год .
5. Готтшальк, А. П., Соли-Сетер, Д. Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / Пер. с англ. А. Петрова, А. Сатунина. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 390 с.
6. Засенко, В. Е., Мокин, В. Н., Ульянова, И. К. Конкурентоспособность торговых сетей в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика. – СПб: Изд-во СПбГЭИ, 2006. — 201 с.
7. Крайнев, А. И. Риск-менеджмент для аутсорсинга // Экономика и жизнь – 2015. — №38 – 134 с. Бухгалтерское приложение от 29 сентября 2015г.
8. Кузьмин, А. П. Управление персоналом / А. П. Кузьмин // Аутсорсинг: специальный выпуск журнала «Мастер продаж». – 2006. – № 5. – С. 31.
9. Курбанов, А. Х., Плотников, В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2011. - № 3. – С. 123-131.
10. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.

11. Некоммерческое партнерство "Содружество операторов аутсорсинга" [Электронный ресурс]: формы аутсорсинга. Режим доступа: <http://www.upsoo.ru/181>
12. Официальный сайт «Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung» («BAM») [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.bam.de/Navigation/DE/Home/home.html>
13. Официальный сайт LBMA [Электронный ресурс]: The London Bullion Market / Pricing and Statistics. Режим доступа: <http://www.lbma.org.uk/pricing-and-statistics>
14. Официальный сайт АО ЕЗ ОЦМ [Электронный ресурс]: о заводе / Общая информация. Режим доступа: <http://www.ez-ocm.ru/about/information/>
15. Официальный сайт ОАО «Красцветмет» [Электронный ресурс]: о компании / Раскрытие информации/ Бухгалтерская отчетность. Режим доступа: <http://www.krastsvetmet.ru/about/history.html>
16. Официальный сайт ОАО «Красцветмет» [Электронный ресурс]: услуги / Услуги лаборатории. Режим доступа: <http://www.krastsvetmet.ru/services/laboratory-services.html>
17. Плотников В. А. Управление национальной инновационной системой России: кадровый аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. - № 3 - С. 42–53
18. Портал Grandars.ru [Электронный ресурс]: энциклопедия экономиста. Бизнес / Основы бизнеса / Аутсорсинг. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/outsorsing.html>
19. Предварительные итоги рейтинга популярности видов аутсорсинга в иностранных компаниях в России. РБК Рейтинг. [Электронный ресурс] // GoodLancer: менеджмент и консалтинг. Исследования. - 2010. Режим доступа: <http://expert.ru/2011/10/6/rejtinga-populyarnosti-outsorsinga-v-inostrannyih-kompaniyah/>
20. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов [Электронный ресурс]:

Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e>

21. Прокопенко, Н. А. Аутсорсинг в России: перспективы развития. Санкт-Петербургский государственные университет сервиса и экономики - г. Санкт-Петербург. – 2013. – 26 с.
22. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
23. Рудометкина, А. Н. Об аутсорсинге в кризисный период // Логистика. 2009. - № 2. - 20-24 с.
24. Федеральный закон от 26.06.2008 № 102-ФЗ «Об обеспечении единства измерений» ред. от 13.07.2015. Статья 2, п. 22 [Электронный ресурс]: справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
25. Харламов, А. В. Глобализация и экономическая безопасность государства // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 5. - С. 22–28.
26. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 176 с.
27. Чуткова, В. Н. Аутсорсинг-2016: новые правила работы. «Главбух» - практический журнал для бухгалтера. - 2015г. - №9. – с. 12.
28. Шеремет, А. Д. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / М. И. Баканова, А. Д. Шеремета и др. – М.: Финансы и статистика, 2000. - 656с.
29. Электронный портал «О персонале» [Электронный ресурс]: Аутсорсинг / Общие сведения / Аутсорсинг и его формы, виды. Модели. Режим доступа: <http://opersonale.ru/outsorsing/obshhie-svedeniya/formy-vidy-modeli-outsorsinga.html>



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ОАО «Красцветмет», тыс. руб.

Статья	2015	2014	2013
<b>Актив</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	34 712	38 640	40 566
Результаты исследований и разработок	56 325	31 800	42 731
Основные средства	4 303 791	3 718 996	3 097 641
Финансовые вложения	35 821	65 821	124 378
Отложенные налоговые активы	336 358	84 439	74 665
Прочие внеоборотные активы	106 961	28 511	40 116
Итого по разделу I	4 873 968	3 968 207	3 420 097
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	11 451 249	9 184 347	9 607 606
НДС	592 298	200 800	568 398
Дебиторская задолженность	6 824 756	9 697 642	5 640 238
Финансовые вложения	1 557 248	1 412 500	353 870
Денежные средства и денежные эквиваленты	155 276	2 196 662	117 266
Итого по разделу II	20 580 827	22 691 951	16 287 378
<b>БАЛАНС</b>	<b>25 454 795</b>	<b>26 660 158</b>	<b>19 707 475</b>
<b>Пассив</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	101 898	101 898	101 898
Переоценка внеоборотных активов	105 185	106 241	109 843
Резервный капитал	15 285	15 285	15 285
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15 787 309	13 421 533	11 297 451
Итого по разделу III	16 009 677	13 644 957	11 524 477
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Заемные средства		6 399 000	
Отложенные налоговые обязательства	213 967	176 491	160 429
Итого по разделу IV	213 967	6 575 491	160 429
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Заемные средства	6 137 011	3 031 758	7 671 292
Кредиторская задолженность	1 931 675	2 151 603	280 774
Доходы будущих периодов	134	30	9
Оценочные обязательства	1 162 331	1 256 319	70 494
Итого по разделу V	9 231 151	6 439 710	8 022 569
<b>БАЛАНС</b>	<b>25 454 795</b>	<b>26 660 158</b>	<b>19 707 475</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках ОАО «Красцветмет», тыс. руб.

Наименование показателя	2015	2014	2013
Выручка	60 137 494	70 345 196	31 711 308
Себестоимость продаж	(54 590 944)	(63 821 170)	(28 207 589)
Валовая прибыль (убыток)	5 546 550	6 524 026	3 503 719
Коммерческие расходы	(114 746)	(105 352)	(96 969)
Управленческие расходы	(744 154)	(800 289)	(676 825)
Прибыль (убыток) от продаж	4 687 650	5 618 385	2 729 925
Доходы от участия в других организациях	1 646	1 718	1 718
Проценты к получению	503 407	33 460	75 401
Проценты к уплате	(1 028 257)	(629 239)	(314 479)
Прочие доходы	1 652 846	1 522 785	1 027 713
Прочие расходы	(2 619 888)	(3 116 375)	(1 466 424)
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 197 404	3 430 734	2 053 854
Текущий налог на прибыль	(807 674)	(1 149 375)	(451 560)
Изменение отложенных налоговых обязательств	(37 475)	(15 174)	(14 887)
Изменение отложенных налоговых активов	251 963	10 196	(23 824)
Прочее	(37)	83 560	144 407
Чистая прибыль (убыток)	2 604 181	2 359 941	1 707 990
Совокупный финансовый результат периода	2 604 181	2 359 941	1 707 990
Базовая прибыль (убыток) на акцию	1	1	1

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Номенклатура продукции лаборатории стандартных образцов

Наименование
Стандартный образец состава отработанного алюмоплатинового катализатора (СОПлРе-1)
Стандартный образец состава отработанного алюмоплатинового катализатора (СОПлРе-2)
Стандартный образец состава отработанного алюмоплатинового катализатора (СОПл-3)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл1)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл2)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл3)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл4)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл5)
Стандартный образец состава золота аффинированного ГСО 10151-2012 (СОЗл6)
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8762-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8763-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8760-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8761-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8758-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8759-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8756-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8757-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8754-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 8755-2006
Стандартный образец состава золота лигатурного ГСО 10553-2015
Стандартный образец состава серебра аффинированного ГСО 10754-2016 (СО СР1)
Стандартный образец состава серебра аффинированного ГСО 10754-2016 (СО СР2)
Стандартный образец состава серебра аффинированного ГСО 10754-2016 (СО СР3)
Стандартный образец состава серебра аффинированного ГСО 10754-2016 (СО СР4)
ГО золота
ГО серебра

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Перечень оборудования лаборатории стандартных образцов

№	Наименование оборудования	Количество, шт
1	Печь центробежная «Supercast Vac»	1
2	Печь центробежная «Plasticast – 5000-Vac»	1
3	Печь прокалочная «VMK 1800»	1
4	Прокатный станок «MSBL/B»	1
5	Ленточная пила «HVBS-812 R»	1
6	Фрезерная установка «НК 80 F»	1
7	Измеритель-регулятор температуры и влажности ИРТВ-5215	1
8	Станок рейсмусовый СР6-10	1
9	Станок токарно-винторезный ДГС 526 У	1
10	Станок ТШ-1 точильно-шлифовальный	1
11	Полуавтоматический фрезерный станок HAF/2	1
12	Мельница – ступка «Pulverisette 2»	1
13	Машина для смешивания «Turbula»	1
14	Планетарная мономельница «Pulverisette 6»	2
15	Вибрационная микромельница «Pulverisette 0»	2
16	Просеивающая машина «KS-1000»	1
17	Ультразвуковая ванна «УЗВ-28»	1
18	Машина для шлифования «Phoenix»	1
19	Низкоскоростная пила «Isomet»	1
20	Весы «Mettler» AX205 DR	1
21	Весы «Mettler» PR5002/A	1
22	Весы «Mettler Toledo» типа MT5	5
23	Ротационный конусный делитель «Laborette 27»	5
24	Вибрационный лотковый питатель «Laborette 24»	5