


Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра экономики и кадастра  
Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Экономика предприятий и организаций городского хозяйства»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА**  
**В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ОЦРВ»,**  
**САМАРСКИЙ ФИЛИАЛ № 10)»**

Выполнил:

Чернышев Е.А., группа ЗЭ-25А 

Научный руководитель:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

Самара  
2017

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра экономики и кадастра  
Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Экономика предприятий и организаций городского хозяйства»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ОЦРВ»,  
САМАРСКИЙ ФИЛИАЛ, № 10)»**

Выполнил:

Чернышев Е.А., группа ЗЭ-25А \_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Кукольникова Е.А. \_\_\_\_\_

**Оглавление**

Введение	5
1. Теоретические аспекты аутсорсинга	7
1.1 Содержание и типы аутсорсинга	7
1.2 Преимущества и недостатки использования аутсорсинга	16
2. Экономическое обоснование использования аутсорсинга в деятельности ООО «ОЦРВ»	23
2.1 Общая характеристика деятельности организации	23
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ОЦРВ»	30
3. Направления использования аутсорсинга в ООО "ОЦРВ"	49
3.1 Рекомендации по использованию аутсорсинга в ООО "ОЦРВ"	49
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций	56
Заключение	60
Список использованных источников	64
Приложение 1	67

## **Введение**

В современных условиях развития мировой экономики влияние глобального финансово-экономического кризиса, совершенствование управления играет все более важную роль в повышении эффективности ведения бизнеса. Одним из способов получения значимых результатов в бизнесе является использование новых методов управления, основанных на делегировании полномочий, называемых аутсорсингами.

Совершенствование управления с применением новых методов, использование аутсорсинга направлено на повышение конкурентоспособности и успешную предпринимательскую деятельность в условиях глобализации экономики.

Аутсорсинг стал качественно новой моделью управления.

Управляющие предприятия, как субъекты хозяйствования, считаются наиболее ответственным и сложным направлением современного бизнеса. Целью управления является реализация стратегии предприятий в условиях высокой конкуренции.

В современных условиях экономической глобализации функции финансов хозяйствующих субъектов трансформируются, требуя новых методов финансового управления, развития теории, методологии и совершенствования методов.

Финансовый менеджмент предприятий является определяющим фактором в развитии и эффективности национальной экономики, финансовой системы государства и решении проблем социально-экономического и инновационного развития страны.

Управление финансами хозяйствующих субъектов (предприятий различной формы собственности) сегодня не соответствует требованиям.

Механизм финансового управления требует постоянного улучшения под влиянием новой информации, телекоммуникаций и других технологий.

Для решения актуальной проблемы повышения эффективности и качества финансового управления предприятиями существуют предпосылки для

использования аутсорсинга, преимущества которого давно признаны иностранными компаниями и подтверждены мировой практикой его использования и развития.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы служат труды ведущих российских ученых в сфере использования аутсорсинга, таких как Андерсон Э., Аникин Б. А., Арутюнов Ю.А., Васина Д.В., Виханский О.С., Наумов А.И., Гусева П.В., Евграфова И.Ю., Кузнецова Ю.В., Календжян С.О., Лактионова О.Е., Никулина О.В., Мурадян С.Г., Савченко И.П., Семькина И., Мишин В.М., Мильнер Б.З., Орехов В.И. и др., а также материалы периодических изданий.

Целью данной выпускной квалификационной работы является экономическое обоснование использования аутсорсинга в деятельности организации.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач:

- определить содержание и типы аутсорсинга;
- изучить преимущества и недостатки использования аутсорсинга;
- провести анализ основных экономических показателей деятельности организации;
- разработать рекомендации по использованию аутсорсинга в деятельности организации.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «ОЦРВ».

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является деятельность ООО «ОЦРВ».

При проведении данного исследования были использованы следующие приемы и методы:

- сравнительный анализ;
- системный анализ;
- метод группировки и статистической обработки информации;
- метод прогнозирования.

Для написания данной выпускной квалификационной работы использованы теоретическая база учебных пособий и учебников, статистические данные и законодательная база нормативно-правовых документов.

## 1. Теоретические аспекты аутсорсинга

### 1.1 Содержание и типы аутсорсинга

По сути, аутсорсинг (от английского аутсорсинга или внешнего источника - использование внешних ресурсов) - это передача предприятием на договорных условиях определенных видов или функций своей деятельности другому субъекту хозяйствования, специализирующегося на услугах (работах) в это поле. Ключевое различие между аутсорсингом и аналогичными услугами (работами) заключается в том, что аутсорсинг - это не разовая операция со случайным контрагентом, а целенаправленная передача отдельных производственных или управляющих сайтов внешнему управлению сроком на один год.

Глобальный аутсорсинг можно разделить на две области:

- аутсорсинг интеллектуальных услуг (обработка информации, исследования, разработка проектов, программирование и другие технические работы);
- промышленный аутсорсинг (производство и поставка заготовок и комплектующих, учет, складирование, ремонт и техническое обслуживание оборудования, реклама, очистка помещений, логистика и т.д.).

Иногда в специализированной литературе можно найти альтернативные термины: аутсайкинг - аутсорсинг отдельным организациям отдельных задач предприятия и аутплейсмент - вывод персонала за пределы предприятия. Вытеснение можно считать аналогом аутстаффинга. Существует еще один термин - субподряд (субконтрактинг). Это одна из форм промышленного аутсорсинга, используемая промышленными предприятиями для оптимизации производственных процессов. Он состоит в том, что одно промышленное предприятие (подрядчик) размещает в другом предприятии (субподрядчике) заказ на разработку или производство некоторых продуктов или на выполнение технических процессов в соответствии с требованиями заказчика, что позволяет заключать договоры предприятию для создания более **эффективной и эффективной** организационной структуры производства.

Использование преимуществ аутсорсинга позволяет компании сосредоточиться в плане ресурсов, персонала и финансов в своем основном бизнесе, что приводит к конкурентному преимуществу за счет сокращения издержек и повышения эффективности производства. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и специальному оборудованию. Эффект использования аутсорсинга, по мнению различных экспертов, позволяет клиенту снизить эксплуатационные расходы примерно на 35% и повысить рентабельность капитала в среднем на 6% при одновременном ускорении темпов роста доходов. По данным отраслевой недели переписи по производству, 54,9% американских компаний используют аутсорсинг в производстве и 43,8% в обслуживании оборудования.

Аутсорсинг используется различными компаниями: большими, средними и малыми.

Важнейшая особенность аутсорсинга промышленного сотрудничества носит систематический характер. В то же время сотрудничество охватывает не только сферу производства, но и исследования, продажи, услуги, в том числе внутриотраслевое и межотраслевое сотрудничество с полным аутсорсингом.

На рис. 1 представлены формы аутсорсинга.

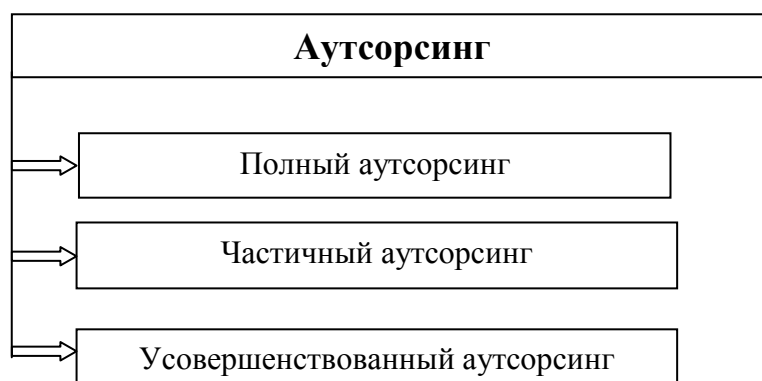


Рисунок 1 – Формы аутсорсинга

Существует три формы аутсорсинга:

1) Полный аутсорсинг - фирма передает своим подрядчикам выполнение любых операций;

2) Частичный аутсорсинг - фирма передает только часть своих конкретных задач, например, программирование WEB-сайта, и разработка всей стратегии, ее реализация на практике остается внутренним делом;

3) Улучшенный аутсорсинг - как правило, он используется уже известными компаниями, которые передают определенные функции аутсорсингам, оставляя роль дистрибьютора.

Рассмотрим эти формы более подробно.

#### 1) Полный аутсорсинг

Появился где-то около середины 90-х годов, как концепция «ВРО», которая заключается в передаче не отдельных функций отдела, а только конкретного процесса производства или обслуживания. Фирма предоставляет партнерской компании необходимую документацию для проведения конкретных учебных курсов.

Партнерская компания со своей стороны качественно выполняет всю административную работу, обеспечивает обслуживание именно каждого клиента, реплицирует и распространяет необходимую литературу для обучения, предоставляет обязательные счета для обучения и управления всем процессом платного обучения.

Вместе с процессом обучения ВРО также используется для традиционных видов предпринимательской деятельности, а именно для финансового управления, управления недвижимостью, найма персонала, административных функций и управления документами.

#### 2) Частичный аутсорсинг

Такая форма аутсорсинга может проявляться только в производстве различных дорогостоящих продуктов (например, бытовой техники). Кроме того, частичный аутсорсинг может включать перенаправление определенного пакета функций другой компании или дочерней компании, созданной для этой цели, поскольку опыт, накопленный ими в определенных областях производства,



позволяет получить от этого выгоду. Использование возможностей аутсорсинга позволяет фирмам устранять традиционную рыночную конкуренцию, в частности цену, а также потенциальную угрозу для инноваций и других форм конкуренции со стороны сторонних фирм.

### 3) Улучшенный аутсорсинг

Эта форма аутсорсинга - совершенно новое направление. Компании, занимающиеся аутсорсингом, постоянно инвестируют в инновационные технологии и работают над совершенствованием методологии. Кроме того, работая с большим количеством клиентов, они сталкиваются с подобными проблемами, тем самым приобретая обширный опыт. Решение о том, где инвестировать, является одним из самых важных и принято на самом высоком уровне управления. Аутсорсинг снижает потребность инвестировать в развитие основных средств, связанных со вторичными и неосновными функциями. Кроме того, он может улучшить некоторые финансовые показатели компании, поскольку доходность инвестиций в определенные виды деятельности увеличивается.

Почти любые функции предприятия могут быть переданы внешнему исполнителю. Исследования рынка аутсорсинговых услуг показали, что наиболее распространенными видами реализации аутсорсинга в России являются передача следующих функций:

- учет и расчет налогов;
- юридическое сопровождение деятельности;
- расчет заработной платы персонала;
- Управление персоналом;
- информационные системы и управление базами данных;
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- управление проектами от разработки до внедрения;
- вопросы экономической и информационной безопасности;
- управление логистикой и доставкой;
- производство;
- сборка и испытания;

- чистка и техническое обслуживание;
- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный и железнодорожный транспорт);
- аутсорсинг офисной печати, управление офисной печатью.

В ряде случаев предприятия обязаны передавать функции для осуществления определенных видов деятельности третьим сторонам.

Например, паевой инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учет, контроль и управление своими собственными активами. Для этого он должен прибегнуть к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании.

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом, - нанимать сотрудников, рассчитывать компенсацию и налоговую отчетность. В то же время такая деятельность является профильной только для агентств по трудоустройству. Именно поэтому практика кадрового аутсорсинга (английский HRO, аутсорсинг трудовых ресурсов) приобрела значительную популярность. Чаще всего процессы переносятся на выбор и поиск сотрудников (а также на лизинг и аутстаффинг персонала), реже - процессы управления персоналом и заработной платы.

Примерами компаний, предоставляющих услуги по найму и найму, являются различные агентства по подбору персонала.

Выведение персонала за штат (аутстаффинг) позволяет кадровому агентству (или другой структуре) регистрировать сотрудников компании в их штате, а работник остается на своем рабочем месте и выполняет свои предыдущие обязанности.

В зависимости от характера налогообложения это может значительно снизить реальную стоимость найма работников или позволит вам получить особые льготы для компаний с небольшим персоналом.

Развитие этой ситуации - это направление временно свободного персонала для работы в разных компаниях (лизинг персонала).

В результате непрерывного развития теории и практики аутсорсинга предлагаются новые виды аутсорсинга с различными классификационными характеристиками.

На рисунке 2 показана классификация форм и типов аутсорсинга.

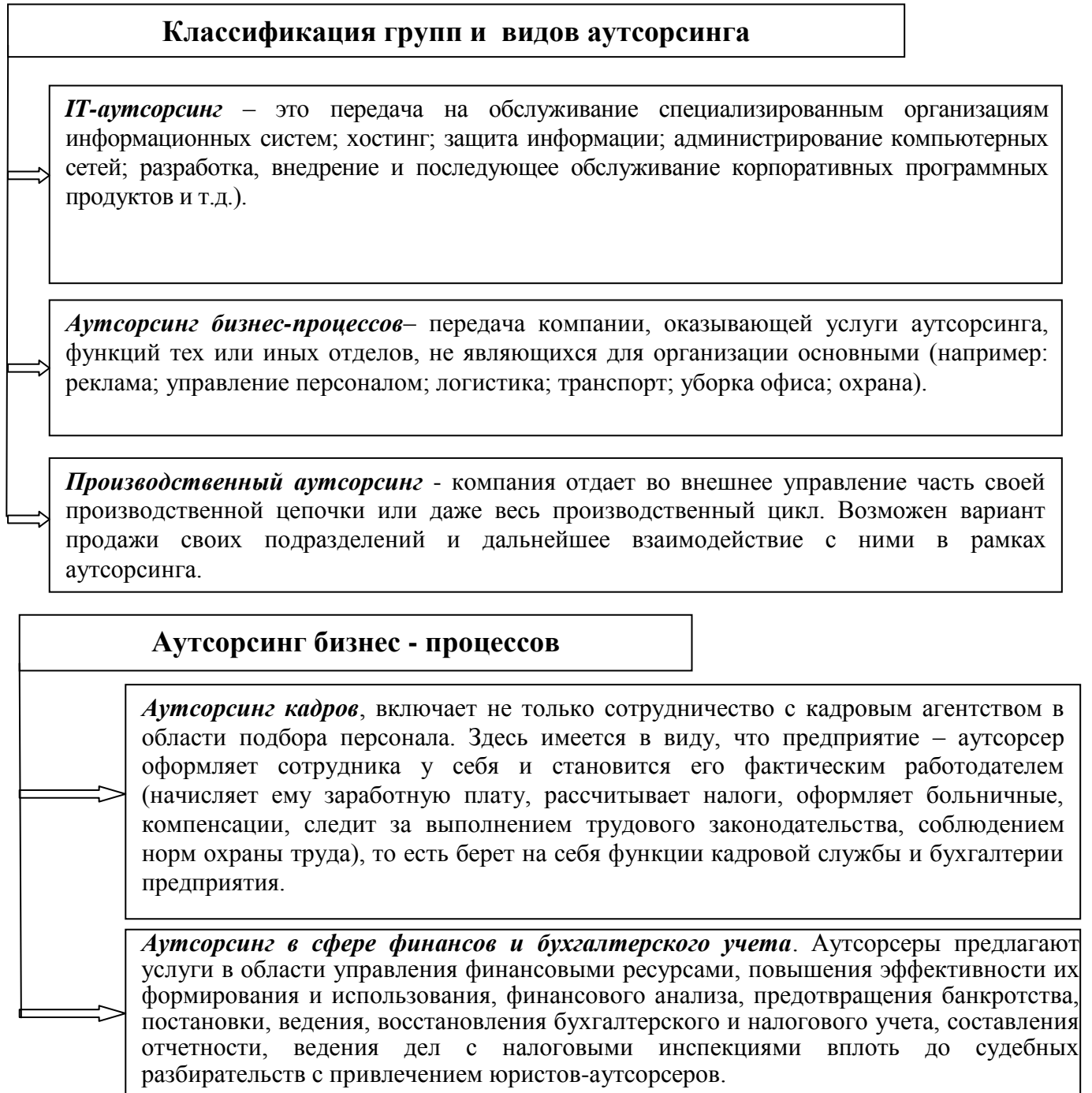


Рисунок 2 – Классификация форм и видов аутсорсинга

ИТ-аутсорсинг предполагает делегирование внешней специализированной компании на вопросы, связанные с разработкой, внедрением и обслуживанием информационных систем, как полностью на уровне инфраструктуры компании (аппаратная поддержка или программное обеспечение), так и объем работы, связанной с разработкой и / или поддержкой операции. Отдельные части системы (программирование, тестирование и т.д.).

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) - использование внешних ресурсов, знаний и опыта, созданная инфраструктура поставщика услуг (аутсорсер) для организации и предоставления своих конкретных функций и достижения бизнес-целей компании. В большинстве случаев BPO предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании.

При производстве аутсорсинга (или промышленного) сторонняя организация передает часть или все продукты или их компоненты.

Аутсорсинг управления знаниями только начинает распространяться.

В целом рынок аутсорсинга делится на два основных сегмента: аутсорсинг интеллектуальных услуг (обработка информации, исследования, разработка проектов, программирование и другие технические работы) и аутсорсинг на производстве. Промышленный аутсорсинг - производство и поставка заготовок, оборудования и компонентов, а с другой стороны - выполнение некоторых вспомогательных функций и операций для обеспечения производства продукции (учет, складирование, ремонт и обслуживание оборудования, реклама, очистка помещений, логистики и т.д.).

На рисунке 3 представлено содержание аутсорсинга.

Одним из факторов, способствующих развитию аутсорсинга, является наличие современной высокоэффективной коммуникационной среды (связь, компьютеризация и транспорт), которая обеспечивает быстрый и надежный обмен финансовыми, материальными и информационными потоками, а также высокий уровень специализации различных предприятий в сфере производства и услуг.

В настоящее время в мировой практике самым крупным сегментом является предоставление интеллектуальных услуг. Однако в будущем ожидается, что сегмент

промышленного аутсорсинга, который включает в себя множество административных задач, будет расти почти в три раза быстрее, чем сегмент интеллектуальных услуг. Использование аутсорсинга во многих компаниях обусловлено необходимостью сосредоточить основные усилия на основной деятельности предприятия и добиться конкурентных преимуществ за счет сокращения издержек и повышения эффективности производства.

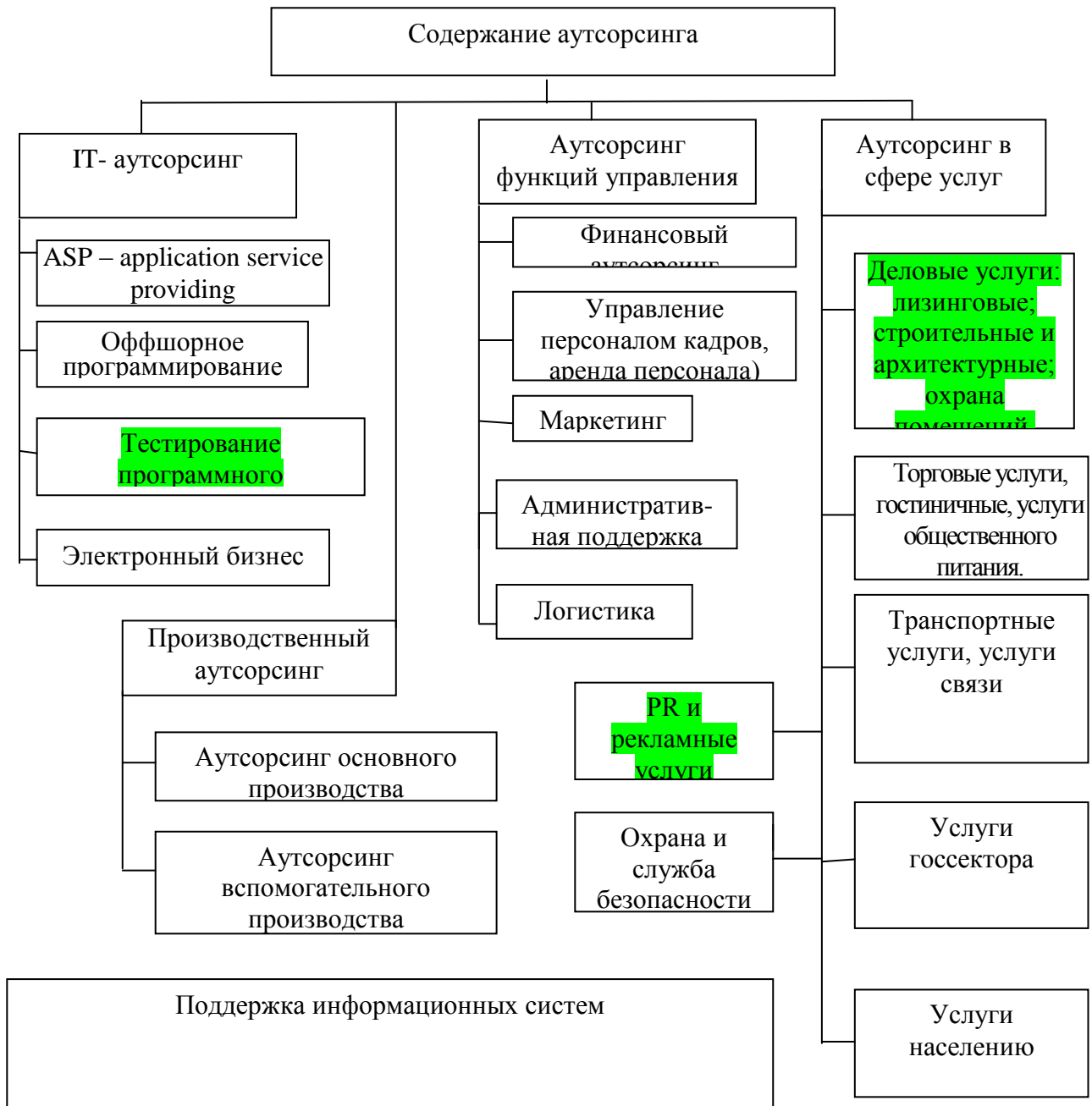


Рисунок 3 – Содержание аутсорсинга

Наиболее важными причинами использования аутсорсинга являются стремление повысить производительность труда при одновременном снижении капитальных затрат и стремлении сосредоточиться на основных видах деятельности. Аутсорсинг позволяет ускорить выполнение работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и специальному оборудованию. Эффект использования аутсорсинга, по мнению различных экспертов, позволит клиенту снизить эксплуатационные расходы примерно на 35% и повысить рентабельность капитала в среднем на 6% при одновременном ускорении темпов роста доходов.

Аутсорсинг производства позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно перед лицом быстро меняющихся технологий и спроса на конкурентное преимущество; Во-вторых, для повышения гибкости производства.

На малых предприятиях легче справиться с реструктуризацией производственного процесса и диверсифицировать произведенную продукцию и, наконец, воспользоваться дополнительными преимуществами ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой. Аутсорсинг бизнес-процессов (ABP) предполагает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не относятся к основным бизнес-генераторам компании. Из этого числа управление персоналом, бухгалтерский учет, финансовый менеджмент, маркетинг, реклама и логистика могут быть переданы на аутсорсинг.

В портфель продуктов современного аутсорсинга входят три группы услуг:

- разработка и реализация стратегии компании;
- о разработке и внедрении технологических процессов;
- по разработке и внедрению в производство товара.

Правовой основой для аутсорсинга является соглашение (обычно на долгосрочной основе), определяющее условия совместной работы компаний.

Соглашение (**контракт, контракт**) на аутсорсинг основывается на следующих принципах:

- формирование общей позиции компании-клиента и компании-исполнителя;
- общие позиции деловых партнеров;

- экономическая выгода от реализации проекта аутсорсинга для обеих сторон;
- условия для поощрения и наказания;
- механизм связи между подрядчиком и заказчиком;
- порядок решения возникающих проблем;
- наличие системы **мониторинга и мониторинга**;
- механизм нейтрализации и минимизации рисков;
- репутация компаний и их лидеров.

## **1.2 Преимущества и недостатки использования аутсорсинга**

На мировом рынке аутсорсинг развивается во многих отраслях промышленности. Например, в Соединенных Штатах доля функций, переданных на аутсорсинг персонала, составляет 80%, логистика - 52%, информационные системы - 51%, административные проблемы - 44%, производство - 38%, транспорт - 25%, финансы - 22%, операции с недвижимостью - 20%.

Отраслевая структура рынка услуг аутсорсинга в Великобритании: - государственные органы - 24%, финансовый сектор - 20%, машиностроение и приборостроение - 14%, энергетика и коммунальные услуги - 11%, муниципалитеты - 8%.

Как правило, на рынке услуг аутсорсинга представлены три группы конкурентов:

- консалтинговые фирмы;
- продавцы технологий;
- центры оказания услуг.

На рынке идут отделы корпораций, которые предоставляют услуги для внутрифирменного аутсорсинга, особенно в области финансов (лизинг, размещение ценных бумаг на финансовых рынках, обслуживание кредиторской и дебиторской задолженности).

Большинство компаний, предоставляющих финансовые услуги, заключают стратегические альянсы.

Стратегические **альянсы или альянсы** считаются наиболее популярным инструментом для роста бизнеса и представляют собой наилучшую форму доступа к новым клиентам, что позволяет расширить спектр предлагаемых услуг.

При формировании стратегических альянсов фирмы из разных стран становятся партнерами.

Стратегия развития сотрудничества основана на следующих принципах:

- совместное достижение высокого уровня рентабельности;
- совместное достижение устойчивого развития;
- взаимная выгода для сторон;
- сокращение рисков;
- обеспечение повышения эффективности деятельности;
- обеспечение улучшения финансового состояния;
- возможность пересмотра договора (контракта) и внесения изменений;
- срок действия контракта;
- обязательства сторон;
- Штрафы за нарушение условий договора (контракта).

Преимуществами аутсорсинговых услуг являются:

- 1) концентрация внутрикорпоративного внимания на основных целях и задачах компании;
- 2) повышения эффективности использования ресурсов;
- 3) передача ответственности за ряд переданных функций компании-исполнителю;
- 4) снижение стоимости выполнения работ и услуг путем передачи их исполняющей компании;
- 5) обеспечение оптимизации бизнес-процессов;
- 6) перераспределение различных видов ресурсов для выполнения основных функций компании;
- 7) снижение риска в связи с передачей ответственности подрядчика;
- 8) возможность использования ресурсов как клиентской компании, так и исполняющей компании;



9) доступное использование новейших технологий, используемых аутсорсинговыми компаниями, постоянно инвестирующими в технологии, методологию и персонал;

10) способность клиентской компании вкладывать свои средства в развитие своей основной деятельности, обновление основных фондов;

11) сокращение административных расходов;

12) улучшение финансовых показателей, повышение эффективности деятельности, самодостаточность компании-клиента.

Таким образом, делегирование управления за пределы компании-клиента способствует формированию лидирующих позиций на рынке, а аутсорсинг становится самостоятельной областью развития.

Однако нельзя исключать недостатки аутсорсинга.

Отрицательные последствия контракта на аутсорсинг для компании-клиента:

- 1) концентрация управленческих полномочий у некоторых в руках;
- 2) зависимость от фирмы-поставщика;
- 3) утечка информации;
- 4) сокращение штата менеджеров.

Проблемы развития аутсорсинга:

- отсутствие конкуренции;
- волатильность рынка;
- сложность прогнозирования рисков.

Однако главной проблемой управления при применении аутсорсинга является определение взаимных обязательств подрядной компании и специализированной компании (фирмы), предоставляющей услуги или выполняющей работу, которую ранее выполняла клиентская компания.

Широкое использование аутсорсинга в практике управления сдерживается по следующим причинам:

- опасность передачи важных управленческих полномочий;
- отделение менеджеров от деловой практики;
- опасность зависимости от фирмы-поставщика;

- угроза утечки информации.

Одной из проблем заключения контрактов на аутсорсинг является учет и распределение рисков и вознаграждений.

Причины недостаточного развития аутсорсинга в национальной экономике:

- плохое понимание
- неразвитость правовой базы
- отсутствие готовности
- отсутствие энтузиазма
- Непрозрачность бизнеса
- нехватка доверия
- инертность системы
- отсутствие мотивации персонала.

Развитие аутсорсинга консалтинговых услуг в России имеет свою специфику.

В 1990-х годах наиболее востребованы консалтинговые услуги в области приватизации, корпоративного финансирования и оптимизации налогов, затем, в области маркетинга.

Консалтинговые компании были разделены на три группы:

1 группа - особенно надежная (дочерние компании ассимилированы в структуру финансово-промышленных групп (ФПГ)).

2 группа - крупные консалтинговые или аудиторские и консалтинговые компании, не входящие в холдинги. Они предоставляют услуги для оптимизации финансовых потоков, налоговых схем, бухгалтерского учета и управленческого учета, а также предоставляют другие услуги для реструктуризации предприятий, диагностики персонала, маркетинговых исследований с участием высококвалифицированных специалистов в этой области.

3 группа - небольшие компании с ограниченным спектром услуг по маркетингу, оптимизации финансовых потоков, составлению бизнес-планов.

Аутсорсинговые отношения должны быть экономически эффективными как для компании-клиента, так и для исполняющей компании.

Принимая решение об использовании аутсорсинга, компании анализируют факторы, которые выступают за это решение

Основными факторами, влияющими на решение об использовании аутсорсинга, являются следующие:

- повысить эффективность работы компании;
- увеличение технологических преимуществ;
- расширение производственных возможностей;
- улучшенное обслуживание;
- обеспечение бесперебойного предоставления услуг;
- отсутствие высококвалифицированного персонала;
- сосредоточение внимания на основных функциях;
- сокращение рисков;
- улучшение финансового состояния.

Стоимость проекта, переданная для аутсорсинга, должна сравниваться со стоимостью реализации проекта самостоятельно или через совместное предприятие.

Контракты на аутсорсинг подписываются, если цена компании-поставщика ниже по меньшей мере на 15-20% стоимости подрядной компании со средним контрактным сроком 5 лет.

Экономическая целесообразность зависит от цены услуг, уровня затрат компании-клиента, при условии, что компания выполняет собственные усилия и уровень затрат на предоставление услуг исполнительской компанией.

Использование аутсорсинга предполагает присутствие компании, которая передает (делегировать) определенные бизнес-процессы руководству и компанию (партнера), которая берет на себя функции управления этими процессами.

Таким образом, отношения аутсорсинга имеют два агента - клиента и исполнителя.

Основой этих отношений являются:

- взаимная выгода сторон;
- стратегический выбор сторон;
- длительный срок действия контракта;

- сотрудничество между партнерами;
- высокий уровень взаимного доверия и надежности сторон;
- передача полномочий и ответственности исполнителю;
- минимизация рисков;
- наличие возможностей выбора партнеров в конкурентной сфере.

Аутсорсинговые проекты в современных условиях быстро развиваются в рамках международного бизнеса. Для обеспечения их успеха необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) правовые;
- 2) экономические;
- 3) организационные;
- 4) социальные.

Правовой фактор предполагает учет особенностей законодательных и нормативных актов.

Экономический фактор обеспечивает доход для инвестиций.

Организационный фактор направлен на обеспечение реализации контракта на аутсорсинг, назначение руководителя проекта, организацию контроля, обеспечение коллегиального сотрудничества различных структурных подразделений компаний.

Человеческий фактор учитывает совместимость корпоративной культуры, обеспечивает взаимопонимание, межличностное общение, повышение репутации.

При разработке и реализации проекта по аутсорсингу рекомендуется соблюдать следующие правила:

- 1) рассматривать в качестве основной задачи не экономию средств, а повышение конкурентоспособности компании;
- 2) четкое формирование целей и задач решений.

Тенденции развития аутсорсинговых услуг на мировом рынке:

- усиление конкуренции поставщиков услуг;
- дифференциация услуг;
- специализация услуг;
- изменение структуры рынка услуг;

- изменение направления стратегии от сокращения затрат до создания ценности в бизнес-операциях;
- укрепление аутсорсинговых компаний как стратегических партнеров компании-клиента;
- **рост спроса на услуги, а не на отдельные бизнес-операции, а на общий объем продукции (работ, услуг);**
- рост услуг аутсорсинга в внутрифирменной сфере.

Таким образом, аутсорсинг - это передача предприятием на договорных условиях определенных видов или функций своей деятельности другому субъекту хозяйствования, специализирующегося на услугах (работах) в это поле.

Использование преимуществ аутсорсинга позволяет компании сосредоточиться в плане ресурсов, персонала и финансов в своем основном бизнесе, что приводит к конкурентному преимуществу за счет сокращения издержек и повышения эффективности производства. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и специальному оборудованию.

## **2. Экономическое обоснование использования аутсорсинга в деятельности ООО «ОЦРВ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации**

Отраслевой центр разработки и внедрения информационных систем впервые был зарегистрирован как юридическое лицо 11 февраля 2000 года.

Компания была создана для централизованной автоматизации деятельности тогда еще Министерства путей сообщения РФ. Основной целью было и остается развитие экспертизы в области больших автоматизированных систем управления. Вот уже почти 20 лет ОЦРВ специализируется на разработке, внедрении и сопровождении практически всех корпоративных и технологических систем железнодорожной отрасли страны.

За прошедшие 17 лет специалистами нашей компании были реализованы масштабные проекты по управлению трудовыми и финансовыми ресурсами, имущественным комплексом и инфраструктурой, коммерческой и хозяйственной деятельностью одной из ключевых государственных корпораций и ее дочерних структур.

Постепенно наращивая экспертизу в решениях САП, САС, ИБМ, 1С и других индустриальных платформах, ОЦРВ прочно заняла достойное место среди таких лидеров автоматизации в своих отраслях, как Сбэртех, Гринатом, Газпромавтоматизация и им подобных.

В рамках принятой в 2017 году ИТ-стратегии ОАО «РЖД» перед ОЦРВ поставлены масштабные задачи по цифровизации железнодорожной отрасли, унификации подходов к созданию и оптимизации процессов разработки, внедрения и сопровождения информационных систем всех компаний, входящих в Холдинг.

Основные проекты ООО «ОЦРВ»:

1) Система управления трудовыми ресурсами:

- обрабатываются данные более 900 000 сотрудников ОАО «РЖД»;
- работает более 92 000 пользователей;
- охвачено 3 500 подразделений и филиалов по всей России;

- появляется 7 новых функций системы каждый год;
- расчет заработной платы и формирование налоговой отчетности для 128 предприятий сети ОАО «РЖД».

#### 2) Система управления инфраструктурой:

- в системе работает около 28 тыс. пользователей, сотрудников ОАО «РЖД»;
- ведется информация о 19 миллионах объектов транспортной инфраструктуры;
- учет отступлений от норм содержания объектов инфраструктуры - 1,2 млн единиц в месяц;
- планирование и учет выполненных работ по текущему содержанию инфраструктуры - 1,8 млн. единиц в месяц.

#### 3) Системы электронного документооборота:

- развитие направлений внутреннего технологического и организационно-распорядительного документооборота;
- охвачено более 5000 структурных подразделений по всей России;
- работают в системе более 150 тыс. пользователей;
- оборот составляет более 20 млн. документов в год;
- автоматизировано более 40 бизнес-процессов.

#### 4) Системы бюджетного управления и финансового планирования:

- в системах содержатся: 46 бюджетов, более 700 форм ввода, более 750 отчетных форм, более 31 500 бюджетных показателей, более 5 000 расчетных статей, более 20 визуальных аналитических отчетов;
- систему используют в работе: более 9 940 пользователей, 70 филиалов, 40 дирекций, 16 регионов, более 600 структурных подразделений.

#### 5) Система управления задолженностью и ликвидностью:

- в системах содержатся более 10 000 бюджетных показателей, более 180 аналитических отчетов, 46 форм ввода;
- в системах работают: более 4 500 пользователей.

6) Система управления закупочной деятельностью:

- более 24 000 пользователей системы;
- структурные подразделения и филиалы расположены на всей территории

России.

7) Система управления финансовыми и материально-техническими ресурсами:

- комплекс включает в себя 28 систем;
- объем данных - 80 Tb;
- количество записей в год – более 2 000 000;
- организационная структура: балансовые единицы - 1 047, заводы – более 5

639, места возникновения затрат – более 26 000;

– объекты учета: объекты основных средств и незавершенного строительства – 2 851 485, используемые материалы – более 1 500 000 единиц.

8) Система управления имущественным комплексом:

- полигон внедрения – Холдинг ОАО «РЖД»;
- количество объектов недвижимости – 407 тыс.;
- количество земельных участков – более 16 тыс.;
- количество имущественных договоров ОАО «РЖД» – 77 тыс. (включая

архивные);

- количество пользователей – 12 тыс. чел;
- старт проекта – 2008 год, эксплуатация с января 2010 года.

На внешнюю и внутреннюю среду предприятия влияют две основные группы факторов - прямые и косвенные.

Факторы среды прямого воздействия, влияющие на процесс продаж, это: поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории.

Факторы косвенного воздействия на процесс продаж – это государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические и правовые.

Далее проведем PEST-анализ с целью анализа внешнего окружения организации представленного в таблице 1.



Поскольку на среду работы организации напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Таблица 1 - PEST-анализ

Среда	Характеристика
Политическая	Нейтральное отношение государства к деловой активности организации
	Нестабильная политическая ситуация
	Приемлемое вмешательство государства в деятельность организации
	Постоянные изменения законодательства в области уплаты налогов и бухгалтерского учета
	Наличие государственного антимонопольного регулирования
Экономическая	Высокий уровень безработицы
	Вступление экономики в подъемную фазу делового цикла
	Нестабильность курса доллара
	Повышение среднего уровня заработной платы
	Повышение и ужесточение требований законодательства по гарантийным обязательствам
	Незначительные темпы инфляции
Социальная	Изменения привычек и запросов потребителей
	Повышение уровня жизни населения
	Стремление населения к деловой активности и самостоятельности
	Наличие высококвалифицированных кадров на рынке труда
Технологическая	Информационно-телекоммуникационные технологии
	Появление новых разработок в областях деятельности организации
	Наличие источника финансирования для приобретения новой техники

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

На основании приведенных данных можем выделить следующие слабые стороны:

- возможности нововведений в сфере качества товаров;
- необходимость расширения рынков сбыта товаров в сфере маркетинга;
- необходимость совершенствования путей набора кадров в сфере общественных отношений;
- необходимость автоматизации бухучета.

К сильным сторонам организации можно отнести следующие:

- возможности инновационной деятельности в сфере качества товаров;
- осуществление рекламной деятельности и безошибочное выполнение заказов клиентов.

Матрица возможностей и угроз представлена в приложении А дипломной работы.

Более подробно проведем SWOT- анализ компании.

Наибольшую угрозу для ООО «ОЦРВ» представляют экономические факторы, потому в первую очередь компании необходимо применить свои сильные стороны, способные преодолеть существующие угрозы, в отношении этих факторов.

Основными целями рекламной деятельности организации являются следующие:

- увеличение объёма продаж товаров;
- создание положительного долговременного образа организации;
- расширение рынка сбыта товаров;
- повышение осведомлённости о деятельности организации населения;
- достижение ситуации предпочтительности предлагаемых организациям товаров.

Реклама часть процесса продвижения товаров реклама поддерживает презентации, выставки, участие в ярмарках и т.д. Поэтому график проведения рекламных мероприятий с единым стратегическим планом продвижения должны быть тесно связаны.

Для проведения рекламы используются:

- специализированные издания (бюллетени, журналы, электронные базы данных, справочники);
- прямая почтовая рассылка;
- проведение презентаций, участие в выставках, ярмарках;
- Интернет.

По результатам анализа внешней среды составим список внешних возможностей и угроз, ранжированных по убыванию степени их воздействия на организацию табл.2.

Таблица 2 - Внешние возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
- широкая доступность сырьевых источников	- низкая доступность сырьевых источников
- рост рынка	- уменьшение рынка
- увеличение доли организации на рынке	- уменьшение доли организации на рынке
- снижение налогов и пошлин	- увеличение налогов и пошлин
- снижение уровня инфляции	- рост уровня инфляции
- высокая скорость проникновения на рынок	- низкая скорость проникновения на рынок
- улучшение экономического положения страны и региона	- ухудшение экономического положения страны и региона
- улучшение политической ситуации в стране	- ухудшение политической ситуации в стране
- повышение показателя ВВП	- снижение показателя ВВП
- рост привлекательности отрасли	- снижение привлекательности отрасли
- повышение рентабельности отрасли	- снижение рентабельности отрасли
- повышение темпов развития рынка	- снижение темпов развития рынка
- снижение количества косвенных заменителей	- рост количества косвенных заменителей
- снижение количества прямых заменителей	- рост количества прямых заменителей
- снижение силы марок конкурентов	- увеличение силы марок конкурентов
- снижение количества значимых конкурентов	- увеличение количества конкурентов
- уменьшение количества посредников	- рост количества посредников
- высокий уровень технологического развития	- снижение уровня технологического развития
- низкая степень ценового давления	- высокая степень ценового давления

Анализ внутренней среды организации заключается в обследовании основных зон организации с целью выявления ее стратегически сильных и слабых сторон в области продаж. Схема проведения анализа внутренней среды аналогична описанной ранее схеме анализа внешней среды и включает выявление наиболее значимых факторов внутренней среды, характеристику их состояния и тенденций развития, оценку направления и степени влияния факторов на развитие продаж.

Полученные результаты анализа внутренней среды организации в области развития продаж представим в виде списка сильных и слабых сторон компании, упорядоченных по убыванию степени их значимости.

Сильные стороны:

- связи с поставщиками;
- постоянные клиенты;
- месторасположение складов;
- качество товаров;
- формы контроля;
- известность марки;
- позиции по распределению;
- полнота ассортимента.

Слабые стороны:

- квалификация персонала;
- наличие между подразделениями взаимодействия;
- информационная взаимосвязь между подразделениями;
- сервис для клиентов;
- текучесть кадров;
- внутренние проблемы (конфликты);
- гибкость системы управления;
- использование инновационных технологий.

Матрица SWOT – анализа представлена в приложении 1.

Руководство ООО «ОЦРВ» в настоящее время осуществляет попытки внедрить в деятельность компании стратегическое управление, предполагающее организацию работы организации в соответствии с определенной маркетинговой стратегией.

## 2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ОЦРВ»

Главным критерием оценки деятельности любого предприятия, имеющего своей целью получение прибыли, является эффективность использования имущества.

В процессе деятельности предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Оценка состава и структуры имущества необходима для того, чтобы постоянно проводить работу, которая направлена на его улучшение. Анализ имущества показывает конкретные направления необходимые для нормальной деятельности предприятия. Результаты анализа отвечают на вопрос, какие наиболее важные способы улучшения состояния имущества предприятия в конкретный период его деятельности.

Исходные данные для оценки состава и структуры имущества предприятия приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Состав и структура имущества ООО «ОЦРВ»

Элементы активов	На начало периода		На конец периода	
	Значения, тыс. руб.	Удельный вес, %	Значения, тыс. руб.	Удельный вес, %
I. Внеоборотные активы	-	-	-	-
II. Оборотные активы	3214	100	5921	100
Запасы	-	-	-	-
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	2820	88	4037	68
Финансовые вложения	390	3	1099	25
Денежные средства	4	1	428	7
Прочие оборотные активы	-	-	-	-
БАЛАНС	3214	100	5921	100

Из таблицы видно, что за исследуемый период в структуре активов предприятия произошли следующие изменения: дебиторская задолженность снизилась на 20%, размер финансовых вложений вырос на 22%, сумма денежных средств выросла на 6%.

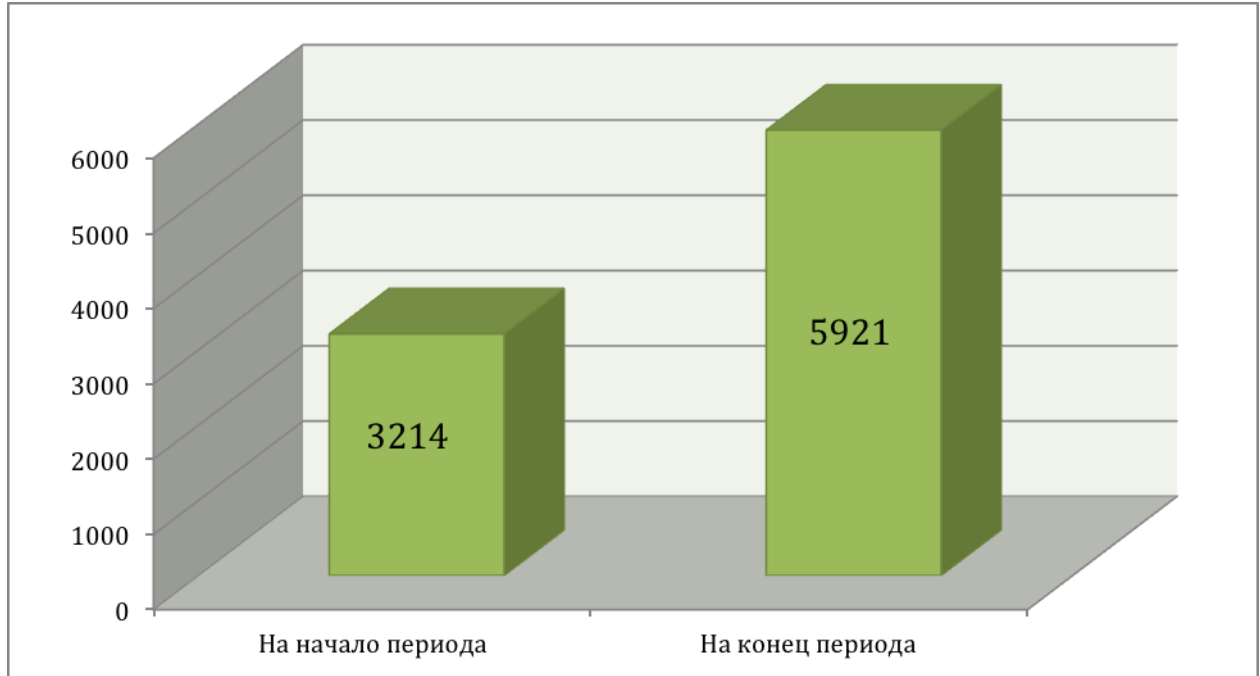


Рисунок 4 - Динамика стоимости имущества за исследуемый период

Проанализируем динамику изменения стоимости имущества ООО «ОЦРВ» за исследуемый период (табл.4).

Таблица 4 - Динамика изменения стоимости имущества ООО «ОЦРВ»

Элементы активов	На начало периода, тыс. руб.	На конец периода, тыс. руб.	Отклонения, тыс. руб.	Темп прироста, %
I. Внеоборотные активы	-	-	-	-
II. Оборотные активы	3214	5921	2707	184
Запасы	-	-	-	-
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	2820	4037	1217	143
Финансовые вложения	390	1099	709	282
Денежные средства	4	428	424	10700
Прочие оборотные активы	-	-	-	-
БАЛАНС	3214	5921	2707	184

Из таблицы видно, что стоимость имущества за исследуемый период выросла на 2707 тыс. руб., дебиторская задолженность выросла на 43%, размер финансовых вложений – в 2,8 раза, а также значительно выросла сумма денежных средств (рис.5).

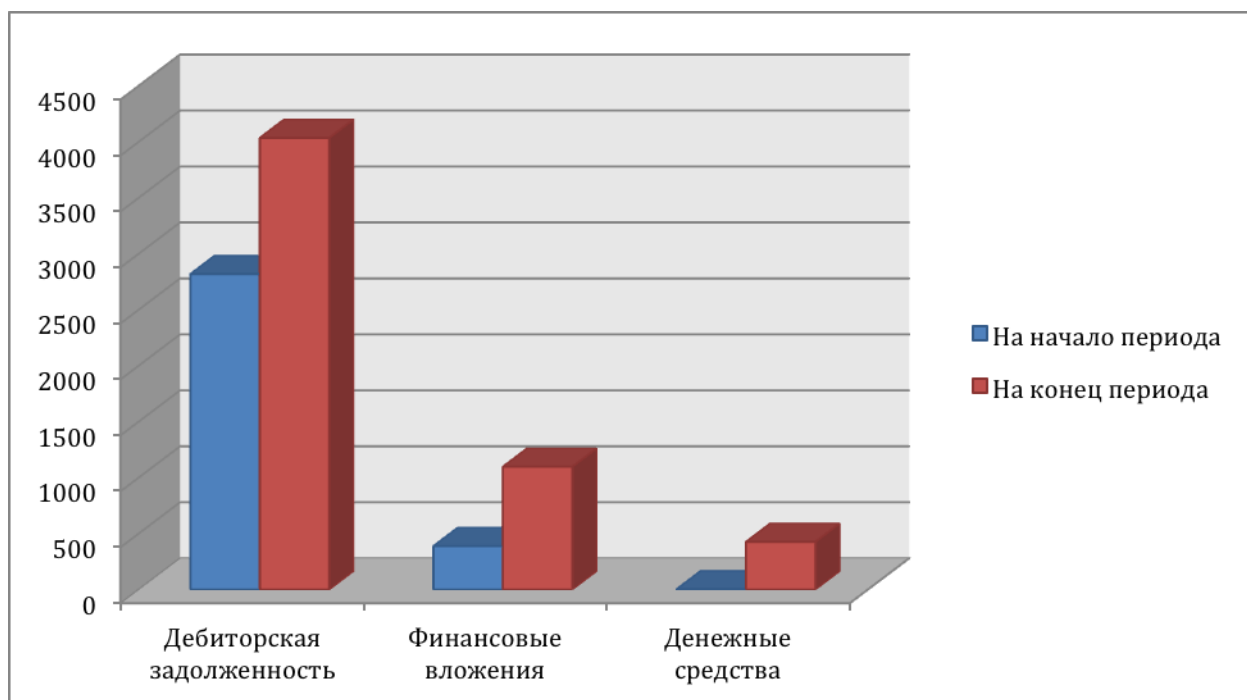


Рисунок 5 - Изменение структуры имущества за исследуемый период

Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий и организаций. Именно в сложных экономических условиях должно реализовываться грамотное и целенаправленное управление капиталом.

Имущество предприятия может формироваться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, которые отображаются в пассиве баланса. Чтобы определить финансовую устойчивость предприятия и степень зависимости от привлеченных средств, необходимо провести анализ структуры пассива баланса.

Из таблицы видно, что за исследуемый период в структуре пассивов предприятия произошли следующие изменения: доля нераспределенной прибыли

снизилась на 11%, полученного долгосрочного займа – на 5% и краткосрочного займа – на 17%, размер кредиторской задолженности вырос на 30%.

Таблица 5 - Состав и структура пассивов ООО «ОЦРВ»

Элементы пассивов	На начало периода		На конец периода	
	Значения, тыс. руб.	Удельный вес, %	Значения, тыс. руб.	Удельный вес, %
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	1540	48	2314	39
Уставный капитал	-	-	-	-
Добавочный капитал	-	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	1540	48	2314	39
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	310	10	310	5
полученный займ	310	10	310	5
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1364	42	3297	56
Займы и кредиты	865	27	565	10
Кредиторская задолженность	499	16	2732	46
Резервы	-	-	-	-
<b>БАЛАНС</b>	3214	100	5921	100

Проанализируем динамику изменения стоимости имущества ООО «ОЦРВ» за исследуемый период (табл.6).

Из таблицы видно, что величина собственного капитала увеличилась на 774,00 тыс. руб., т.е. на 50%.

Нераспределенная прибыль увеличилась на 774,00 тыс. руб. или на 50%.

Величина краткосрочных обязательств в анализируемом периоде увеличилась на 1933,00 тыс. руб. или 2,4 раза.

Кредиторская задолженность увеличилась на 2233,00 тыс. руб. или в 5,5 раз,

Сумма займов и кредитов снизилась на 300,00 тыс. руб. или 35%.



Таблица 6 - Динамика изменения стоимости пассивов ООО «ОЦРВ»

Элементы пассивов	На начало периода, тыс. руб.	На конец периода, тыс. руб.	Отклонения, тыс. руб.	Темп роста, %
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	1540	2314	774	150
Уставный капитал	-	-	-	-
Добавочный капитал	-	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	1540	2314	774	150
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	310	310	-	-
полученный займ	310	310	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1364	3297	1933	242
Займы и кредиты	865	565	-300	65
Кредиторская задолженность	499	2732	2233	547
Резервы	-	-	-	-
<b>БАЛАНС</b>	3214	5921	2707	184

Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

Динамика пассивов предприятия за исследуемый период приведена на рисунке 6.

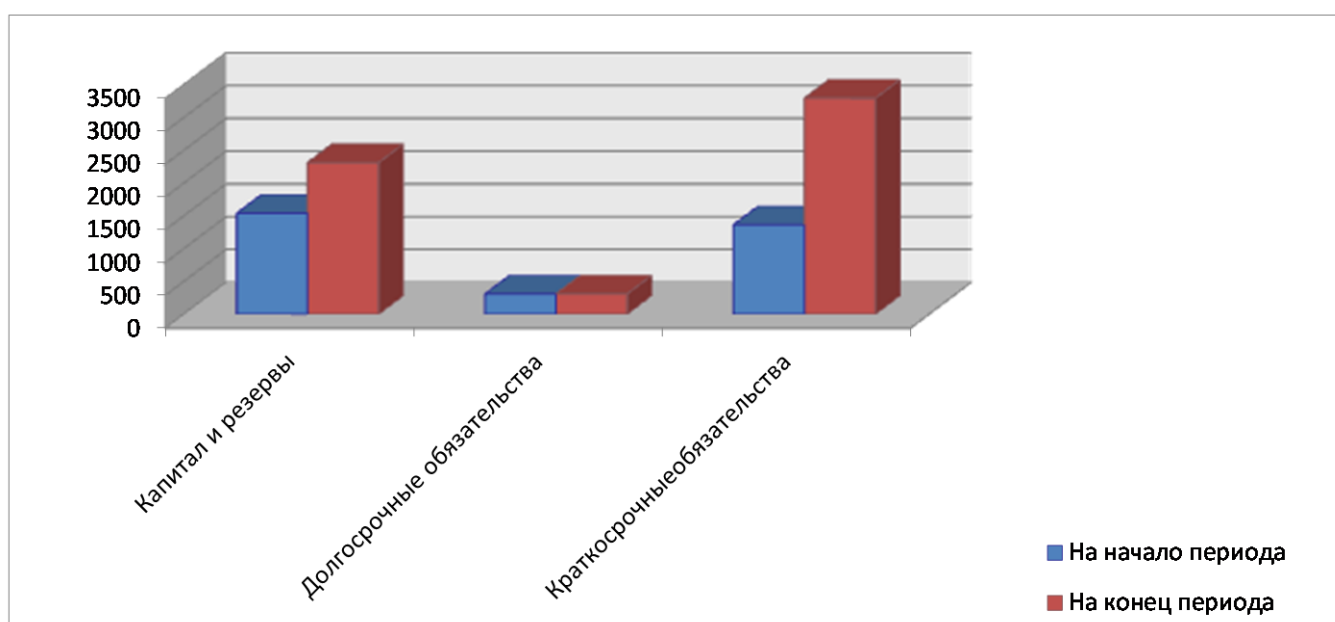


Рисунок 6 - Изменение структуры пассивов за исследуемый период

Далее проведем расчет и анализ таких экономических показателей деятельности предприятия, как прибыль, выручка и рентабельность (табл. 7).

Таблица 7 - Динамика экономических показателей коммерческой деятельности ООО «ОЦРВ»

Показатель	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-	Темп роста, %
Выручка от продажи, тыс. руб.	19893,00	76387,00	56494,00	383,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	1540,00	2314,00	774,00	150,26
Рентабельность продажи услуг, %	0,08	0,03	-0,05	39,13

За исследуемый период наблюдается рост выручки в 3,8 раза. При этом в этот период чистая прибыль выросла лишь на 50%, что вызвано ростом управленческих расходов.

Анализ эффективности использования оборотных активов представим в виде таблицы 8.

Таблица 8 - Анализ показателей эффективности использования оборотных активов

Показатели	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-
Выручка от продажи, тыс. руб.	19893,00	76387,00	56494,00
Средняя стоимость оборотных активов, тыс. руб.	3214,00	5921,00	2707,00
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,20	12,90	6,70
Продолжительность одного оборота, дни	59,00	28,30	-30,70
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,20	0,08	-0,12
Сумма высвобожденных оборотных активов, тыс. руб.	337,30	2699,90	2362,60

Расчеты, проведенные в таблице показывают, что оборачиваемость оборотных средств за отчетный период снизилась на 6,7 об. Высвобождение оборотных активов из оборота выросло на 2362,6 тыс. руб., что следует рассматривать как позитивное явление, поскольку стала требоваться их меньшая сумма для обеспечения данного уровня текущей деятельности организации.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами (табл.9).

Таблица 9 - Динамика показателей рентабельности, %

Показатель	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-
Рентабельность реализованной продукции	14,84	12,05	-2,79
Рентабельность капитала (имущества):	274,32	96,71	-177,60
– рентабельность капитала	370,91	191,74	-179,17
– рентабельность текущих активов	177,72	1,69	-176,03
Рентабельность собственного капитала	370,91	191,74	-179,17
Рентабельность производственных фондов	177,72	1,69	-176,03

Таким образом, наблюдается снижение по всем показателям рентабельности, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Далее будут рассмотрены показатели, характеризующие финансовое состояние организации. (табл. 10).

Таблица 10 - Анализ показателей платежеспособности предприятия

Коэффициент	Норма	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-
Общей платежеспособности	>1	0,90	0,93	0,03
Абсолютной ликвидности	min 0,2	0,001	0,13	0,13
Промежуточной ликвидности	1	2,07	1,35	-0,72
Текущей ликвидности	2	2,07	1,35	-0,72
Срочной ликвидности	1	2,07	1,35	-0,72
Маневренности функционирующего капитала	отрицательная динамика	-1364,00	-3297,00	-1933,00
Обеспеченности оборотных активов собственными средствами	min 0,1	0,58	0,44	-0,13

Общий показатель платежеспособности предприятия на начало отчетного года 0,90, что меньше нормы 1, на конец года 0,93, что тоже меньше нормы, что является негативным фактором.

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало отчетного периода 0,001 и на конец отчетного периода - 0,13, что меньше нормы 0,2, это говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент промежуточной ликвидности на начало отчетного периода 2,07 и на конец отчетного периода – 1,35, что выше нормы и говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода 2,07, это говорит о том, что в начале отчетного периода на каждый рубль текущих обязательств приходилось 2,07 руб. текущих активов. На конец отчетного периода коэффициент текущей ликвидности составил 1,35, т.е. коэффициент отвечает нормативному показателю.

На конец отчетного периода коэффициент маневренности функционирующего капитала имеет отрицательную динамику, что является положительным фактором повышающим уровень платежеспособности предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами на начало отчетного периода 0,58 и на конец отчетного периода – 0,44, это значение удовлетворяет требуемому нормативному значению и говорит о росте платежеспособности предприятия, однако, имеет отрицательную динамику.

Для анализа долгосрочной платежеспособности наряду с коэффициентами платежеспособности рассчитаем показатели, представленные в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ долгосрочной платежеспособности

Показатель	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на отчетную дату	5,65	1,47	-4,17
Период инкассирования дебиторской задолженности, дни	51,74	19,29	-32,45

1	2	3	4
Коэффициент покрытия чистыми активами всех обязательств	1,92	1,64	-0,27
Коэффициент покрытия чистыми оборотными активами кредиторской задолженности	6,44	2,16	-4,27
Доля чистых оборотных активов в общей величине чистых активов	1,00	1,00	-

Таким образом, наблюдается снижение коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на 4,17, что связано с ростом кредиторской задолженности, коэффициент покрытия чистыми активами всех обязательств – на 0,27 за счет роста суммы обязательств, а также по остальным показателям, что свидетельствует о снижении долгосрочной платежеспособности предприятия.

Для определения типа финансовой устойчивости следует провести анализ динамики необходимых для формирования запасов и затрат источников средств (табл.12).

Таблица 12 - Определение и анализ типа финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-	Темп роста, %
Источники собственных средств	1850	2624	774	142
Внеоборотные активы	0	0	0	-
Наличие собственных оборотных средств	1850	2624	774	142
Долгосрочные кредиты и займы	310	310	0	100
Наличие собственных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов	2160	2934	774	136
Краткосрочные кредиты и займы	865	565	-300	65
Общая величина основных источников средств на покрытие запасов и затрат	3025	3499	474	116
Запасы и затраты	0	0	0	-
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств на покрытие запасов и затрат	1850	2624	774	142
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств на покрытие запасов и затрат	2160	2934	774	136
Излишек (недостаток) общей величины средств на покрытие запасов и затрат	3025	3499	474	116

Наблюдается излишек по всем показателям, а также следует отметить, что на конец отчетного периода наблюдается небольшая динамика роста данных показателей.

Помимо абсолютных показателей финансовой устойчивости рассчитаем относительные показатели для характеристики финансовой устойчивости (табл. 13).

Таблица 13 - Оценка коэффициентов финансовой устойчивости

Коэффициент	Норма	На начало периода	На конец периода	Отклонения, +/-
Автономии (финансовой независимости)	min 5	-	-	-
Финансовой зависимости	<2	2,09	2,56	0,47
Финансовой устойчивости	>0,6	-	-	-
Маневренности собственного капитала	0,2-0,5	1,20	1,13	-0,07
Обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	положительная динамика	-	-	-
Обеспеченности оборотных активов собственными средствами	min 0,1	0,58	0,44	-0,13
Финансового рычага	отрицательная динамика	0,23	0,09	-0,13

Нормативному показателю соответствуют такие показатели, как коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами и коэффициент финансовой активности. Выше нормативного показателя значения таких коэффициентов, как коэффициент финансовой зависимости и коэффициент маневренности собственного капитала выше нормативного.

На основании данных таблицы 14, можно сделать вывод, что коэффициент текущей ликвидности показывает, сколько текущих активов приходится на одно текущее обязательство.

На начало отчетного периода 1,92, т.е. на одно текущее обязательство приходилось 1,92 руб. текущих активов, на конец отчетного года 1,64 руб. Показатель на начало и на конец периода входит в группу 2. Снижение этого показателя в динамике, отрицательно влияет на уровень платежеспособности предприятия.

Таблица 14 - Оценка вероятности банкротства

Показатели	На начало периода	На конец периода	Группа 1 (нормальное финансовое положение)	Группа 2 (неустойчивое финансовое положение)	Группа 3 (кризисное финансовое положение)
Оборотные активы	3214	5921	–	–	–
Собственный капитал	1540	2314	–	–	–
Заемные средства	865	565	–	–	–
Текущие обязательства	1674	3607	–	–	–
Чистая прибыль	1802	1803	–	–	–
Коэффициент текущей ликвидности	1,92	1,64	2 < КТЛ < 3,2 и более	1 < КТЛ < 2	КТЛ < 1
Финансовый рычаг	26,91	9,54	Менее 35 %	40–50 %	Более 60 %
Тип финансового состояния	Группа 2	Группа 2	-	-	-

Финансовый леверидж (рычаг) показывает, сколько заемных средств приходится на один рубль пассивов (активов) предприятия. На начало отчетного периода на 1 рубль собственных средств предприятия приходилось 26,91 руб. заемных средств, на конец года 9,54 руб. Показатели на начало и на конец анализируемого периода входят в группу 1.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что в начале и в конце отчетного периода наблюдается неустойчивое финансовое состояние, о чем свидетельствуют полученные данные, соответствующие нормативным показателям, что свидетельствует о необходимости делегирования аутсорсинговой компании полномочий ведения бухгалтерских и финансовых вопросов.

Таким образом, за исследуемый период в структуре активов предприятия произошли следующие изменения: дебиторская задолженность снизилась на 20%, размер финансовых вложений вырос на 22%, сумма денежных средств выросла на 6%. Стоимость имущества за исследуемый период выросла на 2707 тыс. руб., дебиторская задолженность выросла на 43%, размер финансовых вложений – в 2,8 раза, а также значительно выросла сумма денежных средств.

За исследуемый период в структуре пассивов предприятия произошли следующие изменения: доля нераспределенной прибыли снизилась на 11%,

полученного долгосрочного займа – на 5% и краткосрочного займа – на 17%, размер кредиторской задолженности вырос на 30%.

Величина собственного капитала увеличилась на 774,00 тыс. руб., т.е. на 50%. Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

За исследуемый период наблюдается рост выручки в 3,8 раза. При этом в этот период чистая прибыль выросла лишь на 50%, что вызвано ростом управленческих расходов.

Оборачиваемость оборотных средств за отчетный период снизилась на 30,7 об. Высвобождение оборотных активов из оборота выросло на 2362,6 тыс.руб., что следует рассматривать как позитивное явление, поскольку стала требоваться их меньшая сумма для обеспечения данного уровня текущей деятельности организации.

Наблюдается снижение по всем показателям рентабельности, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Общий показатель платежеспособности предприятия на начало отчетного года 0,90, что меньше нормы 1, на конец года 0,93, что тоже меньше нормы, что является негативным фактором.

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало отчетного периода 0,001 и на конец отчетного периода - 0,13, что меньше нормы 0,2, это говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент промежуточной ликвидности на начало отчетного периода 2,07 и на конец отчетного периода – 1,35, что выше нормы и говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода 2,07, это говорит о том, что в начале отчетного периода на каждый рубль текущих



обязательств приходилось 2,07 руб. текущих активов. На конец отчетного периода коэффициент текущей ликвидности составил 1,35, т.е. коэффициент отвечает нормативному показателю.

На конец отчетного периода коэффициент маневренности функционирующего капитала имеет отрицательную динамику, что является положительным фактором повышающим уровень платежеспособности предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами на начало отчетного периода 0,58 и на конец отчетного периода – 0,44, это значение удовлетворяет требуемому нормативному значению и говорит о росте платежеспособности предприятия, однако, имеет отрицательную динамику.

Наблюдается снижение коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на 4,17, что связано с ростом кредиторской задолженности, коэффициент покрытия чистыми активами всех обязательств – на 0,27 за счет роста суммы обязательств, а также по остальным показателям, что свидетельствует о снижении долгосрочной платежеспособности предприятия.

Наблюдается излишек по всем показателям, а также следует отметить, что на конец отчетного периода наблюдается небольшая динамика роста данных показателей.

Нормативному показателю соответствуют такие показатели, как коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами и коэффициент финансовой активности. Выше нормативного показателя значения таких коэффициентов, как коэффициент финансовой зависимости и коэффициент маневренности собственного капитала выше нормативного.

Коэффициент текущей ликвидности, показывает сколько текущих активов приходится на одно текущее обязательство. На начало отчетного периода 1,92, т.е. на одно текущее обязательство приходилось 1,92 руб. текущих активов, на конец отчетного года 1,64 руб. Показатель на начало и на конец периода входит в группу 2. Снижение этого показателя в динамике, отрицательно влияет на уровень платежеспособности предприятия.

Финансовый леверидж (рычаг) показывает, сколько заемных средств приходится на один рубль пассивов (активов) предприятия. На начало отчетного периода на 1 рубль собственных средств предприятия приходилось 26,91 руб. заемных средств, на конец года 9,54 руб. Показатели на начало и на конец анализируемого периода входят в группу 1.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что в начале и в конце отчетного периода наблюдается неустойчивое финансовое состояние, о чем свидетельствуют полученные данные, соответствующие нормативным показателям, что свидетельствует о необходимости делегирования аутсорсинговой компании полномочий ведения бухгалтерских и финансовых вопросов.

### **3. Направления использования аутсорсинга в ООО "ОЦРВ"**

#### **3.1 Рекомендации по использованию аутсорсинга в ООО "ОЦРВ"**

Специфика аутсорсинга и учета финансовых процессов во многом аналогична аутсорсингу процессов управления персоналом. В обоих случаях подрядчику предоставляются неспецифические функции, характерные для всех компаний любого размера и отрасли без исключения.

Теоретически и практически аутсорсинговая компания может полностью выполнять все функции бухгалтерии предприятия до исполнения банковских платежей и выдачи первичных документов контрагентам. Однако это не исключает возможности создания довольно сложных и гибких бизнес-процессов с использованием внешних компаний и собственных сотрудников для достижения максимальной эффективности.

Одним из очевидных недостатков аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учета является страх перед клиентами за безопасность их финансовой информации. Как следствие, критически важным активом любой аутсорсинговой компании является ее репутация на рынке и обзоры клиентов, которые уже состоялись.

Сегодня финансовый директор является центральной фигурой в тонкостях внутренних и внешних отношений, которые необходимо организовать и интегрировать в одну общую сеть. В качестве ссылки финансовый директор должен управлять всеми аспектами финансовых транзакций. Его роль подразумевает соединение всех процессов и операций, которые непосредственно влияют на денежный поток и оборотный капитал. Финансовые операции начинаются с выбора поставщика / клиента и заканчиваются процессом оплаты, предоставлением информации и анализа, прогнозированием денежного потока.

На рисунке 7 показана схема выполнения провайдером большинства транзакций в области закупок (цепочка «покупка - оплата за покупку»), продажи («размещение заказа - получение платежа» для него) и учет / отчетность.

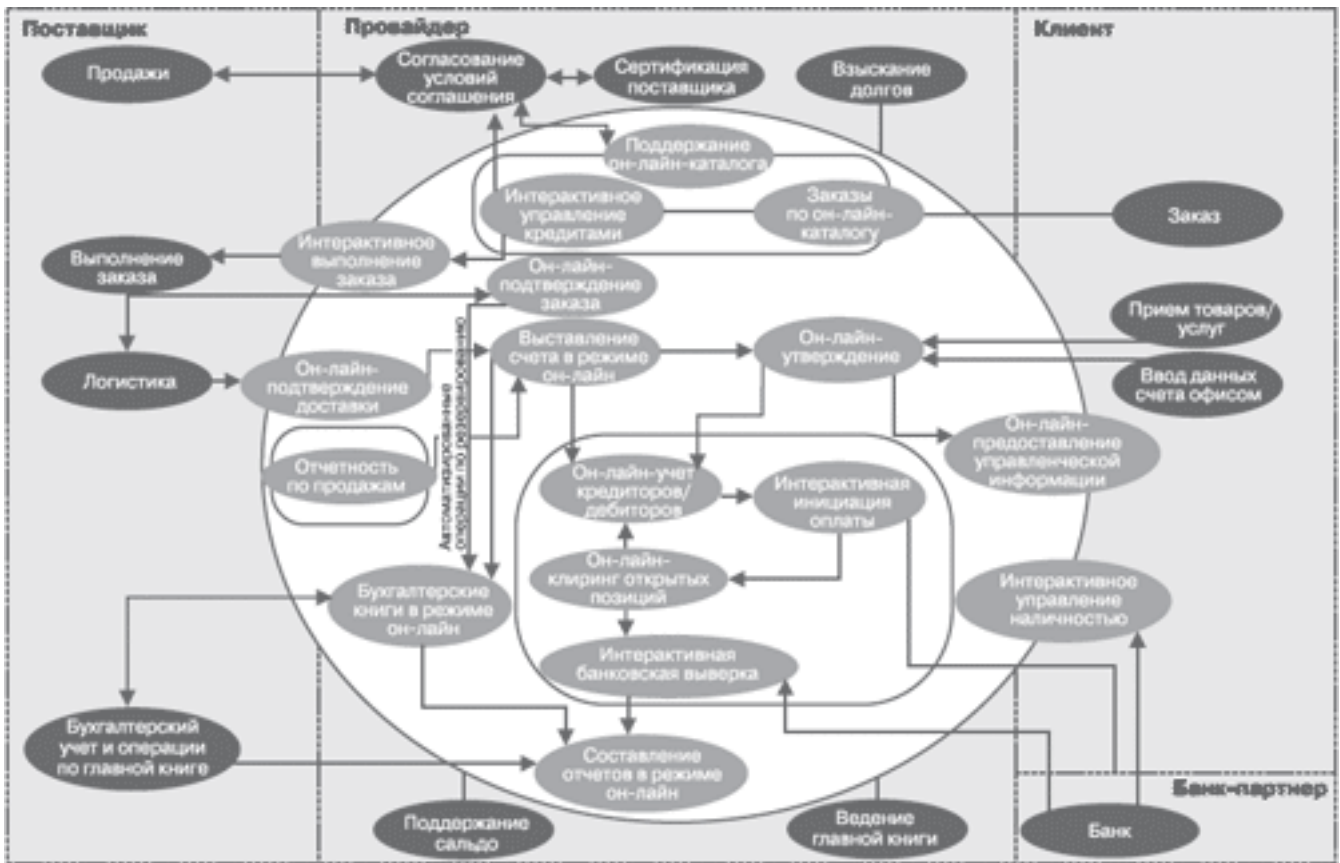


Рисунок 7 - Схема аутсорсинговых учетных процессов, выполняемых в реальном времени

Основываясь на практике реализации таких проектов, представим схему реализации аутсорсинга в организации, прервав процесс на несколько этапов.

I этап - Анализ фактического состояния.

Чтобы начать реализацию какого-либо проекта, нужно иметь аргументы, доказывающие его целесообразность, предпочтительно выраженную не в эмоциональной форме, а в виде сухих и неподвзятых фигур. Другими словами, необходимо трезво оценить необходимость в состоянии организации. Для этого необходимо

- проанализировать цели организации и конкурентной среды;
- выбрать стратегические приоритеты для развития организации;
- определить проблемы развития организации;
- определить работу, которую можно передать на внешний подряд;

– определить ее прогнозируемый объем.

Затем нужно рассчитать стоимость функции или бизнес-процесса, если она будет реализована сама по себе (затраты, которые могут быть предварительно рассчитаны: стоимость аренды офиса или другой области, стоимость и размер оборудования, используемого для выполнения этой функции, фонд компенсации за труд, необходимый для этой работы).

На этом этапе создается рабочая группа, которая собирает необходимую информацию, обсуждает полученную информацию, поскольку в любом случае мозговой штурм гораздо более продуктивен, чем одно решение.

II этап - принятие решений.

Принятие решений о переходе на аутсорсинг возможно после анализа плюсов и минусов, возможностей и рисков аутсорсинга; сравнения стоимости функций или бизнес-процессов при их внедрении собственными силами и поставщиками услуг аутсорсинга и определения показателей эффективности аутсорсера.

Также на данном этапе определяются цели и задачи проекта, назначается руководитель проекта, создается рабочая группа в соответствии с высшим руководством организации, объем функций, переданных на аутсорсинг, и требования к аутсорсинговой компании.

Разумеется, последний момент при принятии решения о том, следует ли передавать на внешний подряд организации, должен быть поставлен генеральным директором.

Этап III - Выбор партнера

Выбор партнера - очень важный шаг в процессе перехода на аутсорсинг, поскольку неудача приведет к необходимости изменения партнера и, следовательно, к повторению довольно продолжительного процесса реструктуризации организации для работы в новых условиях.

Чтобы снизить риски, связанные с необоснованным выбором, а также исключить субъективные факторы, необходимо провести анализ рынка услуг аутсорсинга и проверить репутацию игроков рынка.

После этого круг компаний указывается сам по себе, к которому имеет смысл обратиться путем проведения сравнения до окончательного выбора в отношении таких параметров, как:

- скорость ответа на запросы, когда необходимо покинуть, удаленное администрирование или консультацию;
- какие услуги включены в договор, а какие оплачиваются отдельно / не выполняются;
- как изменение размера компании влияет на стоимость контракта;
- как аутсорсер компании контролирует своих сотрудников;
- как взаимодействие с аутсорсером осуществляется в случае непредвиденных ситуаций;
- каков уровень квалификации сотрудников потенциального партнера;
- как осуществляется процедура расторжения договора на аутсорсинговые услуги;
- как функционирует система безопасности в аутсорсинговой компании.

Чтобы было удобно использовать полученную информацию по критериям оценки, предложенным выше, можно создать таблицу, в которой можно ввести информацию о каждом из потенциальных партнеров. В общем, «табличный» метод позволяет сделать правильный выбор в любой ситуации.

#### IV этап - Разработка условий контракта.

Затем, с новыми партнерами, вам необходимо разработать условия контракта. Перед ними необходимо точно передать задачи и задачи, поставленные перед ними, и, конечно же, определить условия переходного периода. Следует помнить, что формулировка запроса является наиболее сложной стадией перехода на аутсорсинг.

Следует быть готовыми к тому, что партнеры могут предложить свои решения проблемы. Имеет смысл их слушать, хотя бы потому, что у компании-аутсорсера больше опыта практической реализации проектов.

Во время разработки контракта адвокат обязательно включается в рабочую группу. Если у организации нет собственного адвоката, стоит проконсультироваться

с кем-то еще. Контракт должен обязательно содержать основные элементы, определяющие структуру сотрудничества с аутсорсером.

При заключении контракта необходимо помнить, что функции для аутсорсинга могут передаваться как полностью, так и частично.

V этап - переход к новому формату работы.

При переходе на аутсорсинг учитываются психологические моменты и настроение команды. Рекомендуется проводить разъяснительную работу в команде, которая включает предоставление сотрудникам всей необходимой информации о переходе на новый формат работы, ознакомление с содержанием документов всех сотрудников против подписи.

Необходимо уделять особое внимание тем сотрудникам, в которых заинтересована компания, и деликатно сообщать об увольнении тех сотрудников, чьи услуги больше не нужны компании.

Также на данном этапе разрабатываются необходимые документы и положения: план реализации проекта и новое штатное расписание. При необходимости разрабатываются новые или обновленные описания должностных обязанностей.

Этап VI - Эксплуатация проекта на стадии отчетности.

В настоящее время рабочая группа не нужна, а основной - работник, который предоставляет руководству организации отчеты с заранее определенной периодичностью.

Подведение итогов за отчетный период включает:

- анализ функционирования системы аутсорсинга на основе отзывов сотрудников, менеджеров и партнеров;
- сравнение показателей аутсорсинга с плановыми показателями эффективности;
- коллективное обсуждение участниками процесса промежуточных результатов проекта.

Если есть проблемы в развитии бизнес-системы, у них могут быть две причины: либо ненадлежащее исполнение контракта, либо неправильное

планирование. Необходимо определить причины ошибок и начать работу по их исправлению.

Выполнение функций аутсорсинга должно постоянно контролироваться, как и любое другое. Объем контроля зависит от важности передаваемого процесса, сопутствующих рисков и компетенции персонала поставщика.

Примерно, как выглядит схема аутсорсинга для любой организации. Конечно, возможны некоторые корректировки с учетом специфики конкретного бизнеса, но в целом последовательность действий такова.

Благодаря аутсорсингу крупных секций финансовых транзакций компания получает управление процессами, которое может оказать положительное влияние на сокращение задержек с оплатой счетов, улучшение финансового прогнозирования и сокращение рабочей нагрузки оборотного капитала. Среди таких преимуществ:

- усовершенствования управления запасами и управления наличностью;
- значительное сокращение рабочей нагрузки оборотного капитала;
- сокращение затрат на финансирование инвестиционного капитала;
- сокращение количества трудоемких процессов;
- более эффективные автоматизированные финансовые системы.

Для финансового директора интегрированная рабочая модель финансовой службы предоставляет множество инструментов для решения возникающих проблем. В частности, это помогает:

- получать более своевременную и более точную информацию о дебиторской задолженности;
- сделать более точные прогнозы на основе более достоверных введенных данных о дебиторской задолженности;
- сократить излишки запасов оборотного капитала;
- получать более подробную финансовую информацию;
- быстрее решить возникающие вопросы по оплате;
- применять более целостный подход к сотрудничеству с партнерами;
- более эффективно распределять капитал для проектов с высокой отдачей от инвестиций.



Впечатляющие возможности для снижения издержек и повышения качества процессов ждут того, кто решает перевести финансовые операции на аутсорсинг.

На рисунке 8 показано участие посредников в ходе взаимодействия между ООО «ОЦРВ» и его клиентами.



Рисунок 8 - Роль посредников в проведении финансовых операций

В качестве аутсорсинговой компании, которой ООО «ОЦРВ» передаст полномочия на ведение финансового и бухгалтерского учета, была выбрана компания «СТС Групп». На рынке предоставления аутсорсинговых услуг компания работает с 2004 года и является одним из его лидеров.

Аутсорсинг предлагает воспользоваться преимуществами, полученными в таких обстоятельствах, включая следующее.

Модернизированные производственные мощности: все партнеры, участвующие в цепочке поставок, могут использовать передовые системы и программы для отслеживания задержек, исправления ошибок и превентивного улучшения процессов.

Поддержка продаж, маркетинга и логистики: финансово обоснованная цепочка поставок предлагает мощные аналитические инструменты для анализа продаж (например, анализ покупательских привычек и кредитных историй), управление поставщиками и другие смежные области.

Улучшение обслуживания клиентов: обеспечение плавных и гармоничных переговоров между покупателями и продавцами путем предоставления своевременной информации для разрешения споров и требований клиентов.

Аутсорсинговые финансовые операции могут освободить сотрудников, чтобы сосредоточить свои усилия на построении отношений, а не на хранении книг и выполнении основных финансовых транзакций.

Основным списком услуг является:

- подготовка первичной документации для деловых операций;
- разработка концепции финансового учета, бухгалтерского учета и консалтинга;
- ведение бухгалтерского учета во всех регистрах;
- расчет заработной платы и расчет налогов в фонд заработной платы;
- расчет налогов;
- подготовка и представление отчетов для налоговой инспекции и внебюджетных фондов;
- заполнение бухгалтерских документов;
- прием инспекций.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций**

Говоря об экономической эффективности, стоит отметить, что «удаленный учет» снижает затраты компании на это направление не на один или два, а несколько раз. Это - после вычета затрат на оплату труда, установки лицензионного программного обеспечения и приобретения литературы, организации офиса.

Проведем сравнительный анализ - сколько будет стоить обслуживание собственного бухгалтерии и использование внешних услуг.

При расчете стоимости оснащения и ведения собственного бухгалтерского отдела статьи расходов выглядели следующим образом (Таблица 15).

Таблица 15 - Статьи расходов на организацию бухгалтерской работы

Наименование статьи	Сумма, руб.	Периодичность
Офисное оборудование	180 000	единоразово
Расходы на интернет	600	ежемесячно
Канцелярские товары	300	ежемесячно
Услуги связи (на одного человека)	300	ежемесячно
З/п главного бухгалтера	35 000	ежемесячно
З/п бухгалтера	20 000	ежемесячно
Налоги с фонда оплаты труда	30% от з/п сотрудников	ежемесячно
Обучение сотрудников	6000	ежегодно

Отсюда при численности бухгалтерии из двух человек, расходы на организацию бухгалтерской работы составят (таблица 16).

Таблица 16 - Расходы на организацию бухгалтерской работы за год

Наименование статьи	Сумма, руб.
Офисное оборудование	180000
Расходы на интернет	7200
Канцелярские товары	3600
Услуги связи (на одного человека)	3600
З/п главного бухгалтера	420000
З/п бухгалтера	240000
Налоги с фонда оплаты труда	198000
Обучение сотрудников	6000
Итого	1058400

Таким образом, стоимость бухгалтерского учета путем создания бухгалтерской службы составила 1 058 400 рублей.

Теперь проанализируем стоимость аутсорсинга финансового и бухгалтерского учета. За основу возьмем стоимость услуг компании «СТС Групп» (таблица 17).

Таблица 17 - Расходы на организацию финансовой и бухгалтерской работы за счет аутсорсинговой компании

Количество документов в месяц	Стоимость, руб.
Базовая — до 10	5000
от 11 до 30	9000
...	...
от 101 до 150	26 300
от 151 до 200	31 600

В нашем случае расходы составят:  $31600 \cdot 12 = 379\,200$  руб.

Таким образом, организация финансовой и бухгалтерской работы за счет аутсорсинговой компании будет дешевле в 2,8 ( $1058400/379200$ ) раза. Кроме того, использование аутсорсинга позволит повысить прибыльность и рентабельность деятельности компании, а также улучшит ее финансовые показатели и позволит сократить издержки.

Основываясь на практике реализации проектов по внедрению аутсорсинга, представим схему реализации аутсорсинга в организации, прервав процесс на несколько этапов:

- 1) анализ фактического состояния
- 2) принятие решений
- 3) выбор партнера
- 4) разработка условий контракта
- 5) переход к новому формату работы
- 6) эксплуатация проекта на стадии отчетности

Основным списком услуг является:

- подготовка первичной документации для деловых операций;
- разработка концепции финансового и бухгалтерского учета и консалтинга;
- ведение бухгалтерского учета во всех регистрах;
- расчет заработной платы и расчет налогов в фонд заработной платы;
- расчет налогов;
- подготовка и представление отчетов для налоговой инспекции и внебюджетных фондов;
- заполнение бухгалтерских документов;
- прием инспекций.

Стоимость бухгалтерского учета путем создания бухгалтерской службы составила 1 058 400 рублей.

Организация финансовой и бухгалтерской работы за счет аутсорсинговой компании будет дешевле в 2,8 (1058400/379200) раза. Кроме того, использование аутсорсинга позволит повысить прибыльность и рентабельность деятельности компании, а также улучшит ее финансовые показатели и позволит сократить издержки.

## **Заключение**

Аутсорсинг - это передача предприятием на договорных условиях определенных видов или функций своей деятельности другому субъекту хозяйствования, специализирующемуся на услугах (работах) в это поле.

Использование преимуществ аутсорсинга позволяет компании сосредоточиться в плане ресурсов, персонала и финансов в своем основном бизнесе, что приводит к конкурентному преимуществу за счет сокращения издержек и повышения эффективности производства. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и специальному оборудованию.

За исследуемый период в структуре активов предприятия произошли следующие изменения: дебиторская задолженность снизилась на 20%, размер финансовых вложений вырос на 22%, сумма денежных средств выросла на 6%. Стоимость имущества за исследуемый период выросла на 2707 тыс. руб., дебиторская задолженность выросла на 43%, размер финансовых вложений – в 2,8 раза, а также значительно выросла сумма денежных средств.

За исследуемый период в структуре пассивов предприятия произошли следующие изменения: доля нераспределенной прибыли снизилась на 11%, полученного долгосрочного займа – на 5% и краткосрочного займа – на 17%, размер кредиторской задолженности вырос на 30%.

Величина собственного капитала увеличилась на 774,00 тыс. руб., т.е. на 50%. Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

За исследуемый период наблюдается рост выручки в 3,8 раза. При этом в этот период чистая прибыль выросла лишь на 50%, что вызвано ростом управленческих расходов.

Оборачиваемость оборотных средств за отчетный период снизилась на 6,7 об. Высвобождение оборотных активов из оборота выросло на 2362,6 тыс.руб., что следует рассматривать как позитивное явление, поскольку стала требоваться их меньшая сумма для обеспечения данного уровня текущей деятельности организации.

Наблюдается снижение по всем показателям рентабельности, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Общий показатель платежеспособности предприятия на начало отчетного года 0,90, что меньше нормы 1, на конец года 0,93, что тоже меньше нормы, что является негативным фактором.

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало отчетного периода 0,001 и на конец отчетного периода - 0,13, что меньше нормы 0,2, это говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент промежуточной ликвидности на начало отчетного периода 2,07 и на конец отчетного периода – 1,35, что выше нормы и говорит о том, что организация в начале отчетного периода могла покрывать свои текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода 2,07, это говорит о том, что в начале отчетного периода на каждый рубль текущих обязательств приходилось 2,07 руб. текущих активов. На конец отчетного периода коэффициент текущей ликвидности составил 1,35, т.е. коэффициент отвечает нормативному показателю.

На конец отчетного периода коэффициент маневренности функционирующего капитала имеет отрицательную динамику, что является положительным фактором повышающим уровень платежеспособности предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами на начало отчетного периода 0,58 и на конец отчетного периода – 0,44, это значение удовлетворяет требуемому нормативному значению и говорит о росте платежеспособности предприятия, однако, имеет отрицательную динамику.

Наблюдается снижение коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности на 4,17, что связано с ростом кредиторской задолженности, коэффициент покрытия чистыми активами всех обязательств – на 0,27 за счет роста суммы обязательств, а также по остальным показателям, что свидетельствует о снижении долгосрочной платежеспособности предприятия.

Наблюдается излишек по всем показателям, а также следует отметить, что на конец отчетного периода наблюдается небольшая динамика роста данных показателей.

Нормативному показателю соответствуют такие показатели, как коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами и коэффициент финансовой активности. Выше нормативного показателя значения таких коэффициентов, как коэффициент финансовой зависимости и коэффициент маневренности собственного капитала выше нормативного.

Коэффициент текущей ликвидности, показывает сколько текущих активов приходится на одно текущее обязательство. На начало отчетного периода 1,92, т.е. на одно текущее обязательство приходилось 1,92 руб. текущих активов, на конец отчетного года 1,64 руб. Показатель на начало и на конец периода входит в группу 2. Снижение этого показателя в динамике, отрицательно влияет на уровень платежеспособности предприятия.

Финансовый леверидж (рычаг) показывает, сколько заемных средств приходится на один рубль пассивов (активов) предприятия. На начало отчетного периода на 1 рубль собственных средств предприятия приходилось 26,91 руб. заемных средств, на конец года 9,54 руб. Показатели на начало и на конец анализируемого периода входят в группу 1.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что в начале и в конце отчетного периода наблюдается неустойчивое финансовое состояние, о чем свидетельствуют полученные данные, соответствующие нормативным показателям, что свидетельствует о необходимости делегирования аутсорсинговой компании полномочий ведения бухгалтерских и финансовых вопросов.



Основываясь на практике реализации проектов по внедрению аутсорсинга, представим схему реализации аутсорсинга в организации, прервав процесс на несколько этапов:

- 1) анализ фактического состояния
- 2) принятие решений
- 3) выбор партнера
- 4) разработка условий контракта
- 5) переход к новому формату работы
- 6) эксплуатация проекта на стадии отчетности

Основным списком услуг является:

- подготовка первичной документации для деловых операций;
- разработка концепции финансового и бухгалтерского учета и консалтинга;
- ведение бухгалтерского учета во всех регистрах;
- расчет заработной платы и расчет налогов в фонд заработной платы;
- расчет налогов;
- подготовка и представление отчетов для налоговой инспекции и внебюджетных фондов;
- заполнение бухгалтерских документов;
- прием инспекций.

Проведенный анализ показал, что стоимость бухгалтерского учета путем создания бухгалтерской службы составила 1 058 400 рублей.

Организация финансовой и бухгалтерской работы за счет аутсорсинговой компании будет дешевле в 2,8 (1058400/379200) раза. Кроме того, использование аутсорсинга позволит повысить прибыльность и рентабельность деятельности компании, а также улучшит ее финансовые показатели и позволит сократить издержки.

**Список использованных источников**

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. М.: Питер, 2014. - 464 с.
2. Анализ развития аутсорсинга как фактора экономики // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XL студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». – 2016. - № 11(40). - С. 26-29.
3. Андерсон, Э. Аутсорсинг в продажах / Э. Андерсон. - Москва: ИЛ, 2016. – 407 с.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
5. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 416 с.
6. Бикмаев А.В. Исследование современного состояния и развития аутсорсинга в логистике / А. В. Бикмаев // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике: материалы X Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 18 дек. 2016 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - № 4 (10). - С. 54–56.
7. Васина, Д.В. Управление персоналом. Учебное пособие. / Д.В. Васина.- М.: Изд-во MARTIN, 2015. - 39 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 304 с.
9. Воронов В.И. Внутрикorporативный аутсорсинг // Актуальные проблемы управления-2008: Мат-лы международной НПК. – Вып. 5. – М.: ГУУ, 2013. – 287 с.
10. Воронов В.И. Основные предпосылки формирования аутсорсинга. Актуальные проблемы управления: Мат-лы международной НПК: Вып. 1/ ГУУ. М., 2015. - 302 с.

11. Евграфова, И.Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка /И.Ю. Евграфова, Е. О. Красникова. – М.: Изд-во БЕК, 2014. – 54 с.
12. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. - М.: Дело, 2017. - 272 с.
13. Кисляков Г.В. Менеджмент. Основные термины и понятия. Словарь. – М.: Инфра-М, 2016. – 176 с.
14. Лактионова О. Е. Услуги финансового аутсорсинга на мировом рынке // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 23 (257). – С. 22–32.
15. Лактионова О.Е. Тренды глобального финансового аутсорсинга как инструмента в управлении финансами // Вестник Финансового университета. – 2015. – № 5. – С. 63–72.
16. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 8-е изд., перераб., доп.-М.: ИНФРА-М, 2013. - 848 с.
17. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов.-2-е изд., стереотип. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 527 с.
18. Никулина О.В., Мурадян С.Г. Направления развития аутсорсинга в практике международного бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2013. - № 8(37). – С. 575–580.
19. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. - М.: Юрайт, 2016. - 389 с.
20. Омельченко, Л.С. Финансовый аутсорсинг: учебник / Л.С. Омельченко, С.О. Календжян, О.Е. Лактионова. - Мариуполь: ПГТУ, 2016. - 124 с.
21. Орехов, В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 268 с.
22. Петрова И.В. Эффективный аутсорсинг. Механизм принятия управленческих решений. Монография. - М.: Инфра-М, 2016. - 108 с.
23. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 2016. – 512 с.
24. Рассел, Дж. Аутсорсинг бухгалтерии / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2013. - 167 с.

25. Савченко И.П., Семькина И. Современные аспекты развития и использования аутсорсинга в российской федерации // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 4 (5). – С. 414–421.
26. Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов. - М.: Книжный мир, 2013.-192 с
27. Хейвуд Дж. Б.. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. М. С. Прокофьевой. – изд. 2-е доп. - М.: Вильямс, 2014. - 197 с.
28. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. – Санкт-Петербург, 2015. – 165 с.
29. <http://www.ocrv.ru/>

## Приложение 1

Матрица возможностей и угроз

		Влияние возможности на компанию			Влияние угрозы на компанию		
		сильное	умеренное	малое	критическое	тяжелое	легкое
Вероятность реализации	Высокая	Высококвалифицированный персонал может позволить увеличить число заказов.	Стимулирование деятельности в регионах позволит расширить географический рынок.	Поощрение товарами-комплиментами.	Нехватка квалифицированного персонала затрудняет быстро реагировать в условиях кризиса Нехватка квалифицированного персонала не позволяет быстро реагировать на действия конкурентов		
	Средняя	Репутация позволяет увеличить число заказов.	Высококвалифицированный персонал поможет занять новые рынки в регионах.		Узость географического рынка в условиях сокращения доходов потребителя негативно сказывается на прибыли компании. Узость рынка ограничивает возможности займа	Деловая репутация может поспособствовать в привлечении заемного капитала	Деловая репутация поможет удержать основную массу покупателей
	Низкая	Отдавать предпочтение платежеспособному сектору потребителей.	Инновационная деятельность позволит привлечь внешнее финансирование.		Сконцентрировать деятельность на рынке		