

**СОРСИНГОВЫЙ МАНЕВР КАК ИНСТРУМЕНТ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ\*****Алексей Геннадьевич ИСАВНИН<sup>а</sup>, Ильнур Илдусович ФАРХУТДИНОВ<sup>б</sup>\***

<sup>а</sup> доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедрой бизнес-информатики и математических методов в экономике, Набережночелнинский институт Казанского федерального университета, Набережные Челны, Российская Федерация  
isavnin@mail.ru

<sup>б</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и математических методов в экономике, Набережночелнинский институт Казанского федерального университета, Набережные Челны, Российская Федерация  
ilnour1986@inbox.ru

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Принята 01.02.2017

Принята в доработанном виде 09.03.2017

Одобрена 22.03.2017

Доступна онлайн 15.05.2017

УДК 338.5

JEL: D20, D24, L23, L25

<https://doi.org/10.24891/fa.10.5.534>**Ключевые слова:**

финансовое состояние, экономический эффект, целесообразность, модель сорсингового маневра, точка безубыточности

**Аннотация****Тема.** Изучение возможности применения сорсинга для повышения финансовой устойчивости промышленного предприятия путем изменения модели распределения и применения ресурсов.**Цели.** Улучшение финансового состояния организации посредством применения модели сорсингового маневра.**Задачи.** Выработка предложений по улучшению финансового состояния предприятия.**Методология.** В работе применена модель сорсингового маневра – дозагрузка производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг. Выработка предложений по улучшению финансового состояния предприятия осуществлялась с помощью системы директ-костинга.**Результаты.** Выработаны предложения по улучшению финансового состояния промышленного предприятия посредством применения модели сорсингового маневра.**Выводы.** Предложения по улучшению финансового состояния промышленного предприятия посредством сорсингового маневра свидетельствуют о перспективности дальнейших научных работ в области формирования методических подходов для принятия управленческих решений.**Применение.** Результаты исследования могут быть полезными для дальнейших научных изысканий в области экономики сорсинга и развития системы директ-костинга, а также для руководителей финансовых и экономических подразделений крупных промышленных предприятий.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Введение**

Важнейшей характеристикой экономической деятельности промышленного предприятия является уровень его финансового состояния. Чем он выше, тем более привлекательна компания для акционеров, банков, покупателей и поставщиков, тем более конкурентоспособна ее продукция.

В последние годы мы наблюдаем неблагоприятный деловой климат как в России, так и во всем мире, который, с одной стороны, заставляет компании снижать траты или вовсе уходить с рынка, а с другой – способствует росту внимания фирм к созидательной функции, причем не только по отношению к создаваемой продукции, но и к модели управления предприятием, а также распределения и применения ресурсов.

Сегодня среди экономистов-профессионалов нет единого понимания понятия «финансовое

\* Авторы выражают глубокую признательность доктору экономических наук, профессору Анатолию Николаевичу МАКАРОВУ за детальное рассмотрение рукописи и ценные замечания.

состояние предприятия» [1, с. 9]. В научно-практической литературе встречаются различные определения:

- реальные и потенциальные финансовые возможности фирмы как партнера по бизнесу, объекта инвестирования капитала, налогоплательщика [2, с. 62];
- экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент [3, с. 2–3];
- совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов [4];
- совокупность показателей, отражающих способность предприятия погасить свои долговые обязательства<sup>1</sup>;
- характеристика имеющейся финансовой конкурентоспособности предприятия (то есть платеже- и кредитоспособности), использования финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами [5, с. 4];
- соотношение структур активов и пассивов предприятия, то есть средств и их источников<sup>2</sup>.

Тем не менее, несмотря на разнообразность подходов к определению понятия «финансовое состояние предприятия», все они используют такие термины, как платежеспособность, конкурентоспособность, устойчивость, кредитоспособность, мобильность средств, потенциал предприятия, и пр.

Различия в понятиях напрямую отражаются как на структуре анализа финансового

состояния предприятия, так и на выработке мероприятий, предложений и управленческих решений по улучшению данного состояния.

Не углубляясь в суть существующих подходов к определению и анализу финансового состояния, в данной работе будем исходить из понимания того, что хозяйствующая единица старается максимально эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, например, в полном объеме загружать производственные мощности. Такие стремления ведут к росту прибыльности производства и снижению уровня безубыточности, что позитивно отражается на финансовом состоянии.

С учетом сказанного, а также развития в экономической науке нового направления, характеризуемого перестроениями моделей распределения и применения ресурсов и именуемого как *технология сорсинга* или *экономика сорсинга*, рассмотрим возможности сорсинга в интересах улучшения финансового состояния промышленного предприятия. В данной работе обратимся к системе директ-костинга и моделям сорсингового маневра.

### Система директ-костинга

Она представляет собой современный и востребованный метод управления затратами, который имеет ряд важных преимуществ:

- позволяет проводить сравнительный анализ доходности разнообразных видов товара [6, с. 89];
- дает возможность наблюдать динамику затрат в зависимости от объема и принятия оперативных управленческих решений [7, с. 511];
- помогает определить точки безубыточности и нижней границы цены продукта [6, с. 89].

Основным недостатком директ-костинга является то, что при разделении издержек производства на постоянные и переменные

<sup>1</sup> Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ. М.: Приор, 1997. С. 41.

<sup>2</sup> Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 139.

возникают трудности, поскольку чисто постоянные или чисто переменные затраты встречаются крайне редко [7, с. 512]. Однако в настоящей работе сделано допущение, что издержки предприятия четко поделены на переменные и постоянные.

Применение инструментария системы директ-костинга при выработке предложений по улучшению финансового состояния предприятия посредством применения модели сорсингового маневра является наиболее удобным и правильным, поскольку требуют моделирования сценариев в разрезе декомпозиции стоимости продукции на постоянную и переменную составляющие и чистую прибыль.

### Сорсинговый маневр

Модели сорсингового маневра – разновидность гибридных моделей сорсинга. В отличие от других гибридных моделей, например косорсинга и ноосорсинга, модели сорсингового маневра имеют отличительные черты и особенности. К таковым можно отнести более сложную структуру, возможность интеграции друг с другом для формирования объединенной (или комплексной) модели сорсингового маневра, а также более сложную кооперативную связь между заказчиками и исполнителями.

Среди моделей сорсингового маневра, связанных с деятельностью предприятий и реструктуризацией производственных площадей, можно выделить такие:

- локализация компонентов продукции совместного предприятия (*рис. 1*) [8, с. 274];
- создание совместного предприятия на базе дочернего общества (*рис. 2*);
- локализация компонентов продукции дочернего предприятия (*рис. 3*);
- локализация компонентов продукции стороннего поставщика (*рис. 4*);

- дозагрузка производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг (*рис. 5*) [9, с. 71–78] и др.

Описания и преимущества данных моделей сорсингового маневра представлены в *табл. 1*.

Изучим модель дозагрузки производственных площадей путем предоставления услуг аутсорсинга в качестве инструмента улучшения финансового состояния компании.

Как следует из самого наименования модели и некоторых ее преимуществ, отмеченных в *табл. 1*, такая модель направлена на более эффективное использование производственных мощностей, следовательно, грамотное применение данного решения ощутимо усиливает финансовую устойчивость предприятия.

Важно конкретизировать показатели, которые, с одной стороны, характеризуют финансовую состоятельность компании, а с другой стороны, наглядно демонстрируют те эффекты и преимущества, которые модель сорсингового маневра приносит в предприятие. Выделим три основных показателя и более детально остановимся на них.

### Показатели, оценивающие модель сорсингового маневра

1. *Снижение доли бесполезных (холостых) затрат в постоянных издержках.* Понятия «бесполезные (холостые) затраты» и «полезные затраты» были введены соответственно экономистами О. Бредтом [10, с. 984] и Е. Гутенбергом [11, с. 56]. Эти определения как нельзя лучше характеризуют современную российскую промышленность, которая помимо высоких накладных расходов на собственных предприятиях имеет невостребованные производственные мощности.

Доля бесполезных затрат в постоянных издержках российских промышленных предприятий остается высокой, что снижает конкурентоспособность и финансовую

устойчивость компаний. Так, мощности Волгоградского тракторного завода по производству метизов до передачи их в аутсорсинг были загружены всего на 10%<sup>3</sup>. Аналогична ситуация и с другими предприятиями российской обрабатывающей промышленности.

Применение модели сорсингового маневра дозагрузки производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг, осуществляемое за счет освоения производств продуктов диверсификации или выхода компании на рынок запасных частей, позволяет загрузить неиспользуемые производственные мощности и, следовательно, снизить долю бесполезных затрат в постоянных издержках предприятия (рис. б).

Это позволяет, с одной стороны, улучшить финансовую состоятельность компании, а с другой – сохранить в периоды экономического спада дружественные и долгосрочные отношения с аутсорсерами, так как необходимость в возврате производств в инсорсинг либо отсутствует, либо ниже, чем в случае незагруженных мощностей. Например, с подобной ситуацией столкнулась российская компания ОАО «РИАТ», когда в условиях экономического спада 2008–2009 гг. была вынуждена вернуть часть производств на собственные мощности [12].

**2. Увеличение чистой прибыли предприятия.** Дозагрузка производственных мощностей предприятия за счет применения модели сорсингового маневра помимо увеличения полезности постоянных затрат позволяет получить дополнительную чистую прибыль, что также благоприятно сказывается на финансовой состоятельности предприятия.

В данном случае уместно обратиться к опыту реструктуризации производственных площадей

ПАО «КАМАЗ» посредством применения другой модели сорсингового маневра – локализации компонентов продукции совместного предприятия.

Для оценки экономического эффекта от применения данной модели был введен показатель полной маржинальной прибыли продукта после применения модели сорсингового маневра<sup>4</sup>.

В нашей работе мы развиваем эту идею и вводим новый показатель – *полная чистая прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра*. Этот параметр подразумевает распределение чистой прибыли вновь производимого продукта в рамках модели дозагрузки производственных площадей посредством предоставления аутсорсинговых услуг на профильный продукт предприятия по следующей формуле:

$$S_{TNP} = S_{NT} + S_{NTS},$$

где  $S_{TNP}$  – полная чистая прибыль продукта после применения модели сорсингового маневра;

$S_{NT}$  – чистая прибыль профильного продукта;

$S_{NTS}$  – чистая прибыль вновь производимого в рамках модели сорсингового маневра продукта, распределенная на единицу профильного продукта.

**3. Снижение уровня безубыточности предприятия.** Показатель точки безубыточности является одним из ключевых для финансовой устойчивости предприятия. Чем ниже его значение, тем выше шансы на выживание в условиях экономических спадов.

Безусловно, более эффективное использование производственных мощностей за счет применения модели сорсингового маневра и,

<sup>3</sup> Шелухин И.С. Развитие промышленного аутсорсинга в России, где крупный бизнес может заработать на малом // Компас промышленной реструктуризации. 2003. № 4.

<sup>4</sup> Фархутдинов И.И. Реструктуризация промышленных предприятий на основе сорсингового маневра // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2013. № 1. С. 3–4.

как следствие, получение дополнительной чистой прибыли снижают уровень безубыточности предприятия (рис. 7).

Примем в данной работе несколько допущений.

1. Рассматривается сценарий, когда при использовании модели сорсингового маневра не происходит увеличения постоянных затрат предприятия.

2. Компания производит два вида продукции: один вид профильного продукта и один вид – непрофильного.

3. Учитывая, что производство непрофильного продукта не увеличивает постоянных затрат предприятия, то есть постоянные затраты непрофильного продукта являются составной частью постоянных затрат профильного продукта<sup>5</sup>, цена вновь производимого продукта в рамках модели дозагрузки производственных площадей предоставлением аутсорсинговых услуг состоит из двух составляющих – чистой прибыли и переменных затрат.

В данной ситуации точка безубыточности непрофильного продукта равна нулю, поэтому при формировании показателя снижения уровня безубыточности предприятия учитывалась стоимость только профильного продукта с распределенной на нее чистой прибылью непрофильного.

Выделенные показатели не являются достаточными и универсальными для оценки других моделей сорсингового маневра. Тем не менее акцент на них при применении модели дозагрузки производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг и достижение позитивных изменений данных показателей, без сомнений, улучшают финансовую состоятельность предприятия.

<sup>5</sup> Снижение доли бесполезных («холостых») затрат в постоянных издержках предприятия.

Что касается апробации, то одним из примеров применения модели сорсингового маневра является загрузка производственных площадей литейного завода металлургического комплекса ПАО «КАМАЗ» заказами ОАО «РЖД» [13, с. 71].

Дополнительно к представленным параметрам можно добавить несколько показателей.

1. *Увеличение запаса финансовой устойчивости.* Данный параметр демонстрирует, насколько увеличится объем реализации продукции с применением модели сорсингового маневра для получения возможности безубыточного маневрирования предприятия в рыночной среде [14, с. 213].

2. *Достижение баланса между реализацией рискованных и менее рискованных продуктов* [15, с. 85]. Например, при выводе на рынок новых или модернизированных профильных продуктов риск возникновения технико-этических барьеров остается достаточно высоким.

3. *Другие показатели* из категорий «эффект разнообразия» [16, с. 2], «синергетический эффект» [17, с. 3–4] и пр.

Однако в данной работе мы сконцентрируемся на показателях снижения доли бесполезных затрат в постоянных издержках, увеличения чистой прибыли, снижения уровня безубыточности предприятия и построим на этой основе следующие методические подходы.

### Оценка экономического эффекта

Этот подход к применению модели сорсингового маневра осуществляется с помощью следующего выражения:

$$\begin{cases} E_1 = D_1 - D_{ISM} \\ E_2 = \sum_{i=1}^n (S_{TNP_i} - S_{NT_i}) \\ E_3 = BER - BER_{SM} \end{cases}$$

где  $E_1$  – изменение доли бесполезных затрат в постоянных издержках при применении модели сорсингового маневра;

$D_1$  – доля бесполезных затрат в постоянных издержках до применения модели сорсингового маневра;

$D_{ISM}$  – доля бесполезных затрат в постоянных издержках после применения модели сорсингового маневра;

$E_2$  – изменение чистой прибыли при применении модели сорсингового маневра;

$n$  – количество производимых профильных продуктов;

$E_3$  – изменение точки безубыточности при применении модели сорсингового маневра;

$ВЕР$  – значение точки безубыточности до применения модели сорсингового маневра;

$ВЕР_{SM}$  – значение точки безубыточности после применения модели сорсингового маневра.

### Оценка целесообразности

Для такого анализа достижение положительных значений показателей  $E_1$ – $E_3$  является необходимым, но недостаточным. Важно и определить целевые значения данных позитивных изменений в процессе применения модели сорсингового маневра на предприятии, и как минимум достичь намеченного. Поэтому положительное решение в пользу применения модели дозагрузки производственных площадей предоставлением аутсорсинговых услуг принимается в случае выполнения следующего условия:

$$\begin{cases} E_1 \geq a \\ E_2 \geq b \\ E_3 \geq c, \end{cases}$$

где  $a$  – целевое значение изменения доли бесполезных затрат в постоянных издержках при использовании модели сорсингового маневра;

$b$  – целевое значение изменения чистой прибыли при использовании модели сорсингового маневра;

$c$  – целевое значение изменения точки безубыточности при использовании модели сорсингового маневра.

Значения показателей  $a$ ,  $b$  и  $c$  зависят от множества факторов, например от внутренних особенностей производства, принятой на предприятии программы стратегического развития и др. Поэтому данные параметры определяются на каждом предприятии индивидуально. Однако в качестве дальнейших научных исследований проработка способов оценки показателей  $a$ ,  $b$  и  $c$  представляется достаточно интересной и востребованной.

### Обсуждение

К выработанным в настоящей работе предложениям по улучшению финансового состояния предприятия путем применения модели сорсингового маневра добавим несколько немаловажных замечаний.

1. Применение модели дозагрузки производственных площадей посредством предоставления аутсорсинговых услуг может увеличить постоянные издержки предприятия, тогда как в настоящей работе рассматривался сценарий, при котором постоянные затраты не изменяются.

При оценке целесообразности, а также экономического эффекта от применения модели сорсингового маневра, который сопровождается увеличением постоянных издержек предприятия, первую приведенную в статье формулу необходимо дополнить следующим образом:

$$S_{TNP} = S_{NT} + S_{NTS} - S_{IFCS}$$

где  $S_{IFCS}$  – прирост постоянных затрат предприятия после применения модели сорсингового маневра, распределенный на единицу профильного продукта.

2. В качестве альтернативы показателю увеличения чистой прибыли предприятия при оценке целесообразности и экономического эффекта от применения модели сорсингового маневра, сопровождаемого увеличением постоянных издержек, можно воспользоваться показателем увеличения маржинальной прибыли предприятия.

3. Рассмотренная модель дозагрузки производственных площадей посредством предоставления аутсорсинговых услуг и предложенные методические подходы справедливы и для реализации на предприятии процессов или функций, связанных с производством компонента (или продукта) для заказчика.

Например, последний не в состоянии выполнить некоторую функцию в связи с отсутствием необходимых компетенций и (или) производственных мощностей, а у предприятия

таковые имеются. Объединив усилия, можно решить совместные задачи по производству компонента [18].

4. Эффект от применения модели сорсингового маневра дозагрузки производственных площадей посредством предоставления аутсорсинговых услуг может быть еще более значимым при совместном применении другой гибридной модели сорсинга – косорсинга<sup>6</sup>.

В частности, наличие узких мест в производстве непрофильных продуктов может существенно снизить эффективность модели сорсингового маневра, так как не позволит полностью загрузить неиспользуемые производственные мощности. В данном случае обращение к косорсингу существенно расширяет возможности модели дозагрузки производственных площадей посредством предоставления аутсорсинговых услуг.

---

<sup>6</sup>Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: словарь управленческого революционера. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 24.

**Таблица 1****Описание и преимущества моделей сорсингового маневра****Table 1****Description and advantages of sourcing maneuver models**

<b>Модель</b>	<b>Описание</b>	<b>Преимущества</b>
1. Локализация компонентов продукции совместного предприятия	Заказчик выделяет часть своих подразделений для создания совместного предприятия (СП) с партнером, затем передает данному СП производство компонента, сохраняя у себя часть производственного процесса	Снижение издержек предприятия, связанных с содержанием производственных площадей. Дополнительная прибыль заказчика от работы СП в размере доли в уставном капитале. Частичное возмещение потерь маржинальной прибыли продукта, связанных с передачей производства компонента на аутсорсинг. Достижение оптимальной цены на продукцию СП
2. Создание совместного предприятия на базе дочернего общества	Заказчик создает совместное с партнером предприятие на базе собственного дочернего общества и передает данному СП сборочное производство конечного продукта. Компоненты продукта поставляются на СП от заказчика и партнера	Достижение конкурентоспособной рыночной цены на продукцию совместного предприятия. Получение дополнительной прибыли от деятельности СП в размере доли в уставном капитале. Дозагрузка производственных мощностей предприятия и дочернего общества. Получение дополнительной прибыли за счет поставок компонентов на СП
3. Локализация компонентов продукции дочернего предприятия	Заказчик выводит одно из подразделений в дочернее общество, затем взаимодействует с ним в рамках внутреннего аутсорсинга, но оставляет у себя часть производственного процесса	Снижение издержек предприятия, связанных с содержанием производственных площадей. Дочернее предприятие становится поставщиком компонентов и для других заказчиков. Получение дополнительной прибыли от деятельности дочернего предприятия. Достижение оптимальной цены на продукцию дочернего предприятия
4. Локализация компонентов продукции стороннего поставщика	Заказчик передает производство компонента стороннему поставщику, оставляя у себя часть производственного процесса	Частичное возмещение потерь маржинальной прибыли продукта, связанных с передачей производства компонента на аутсорсинг. Достижение оптимальной цены на продукцию стороннего поставщика
5. Дозагрузка производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг	Заказчик выступает в роли аутсорсера, дозируя собственные площади производством компонентов для других заказчиков	Получение дополнительной прибыли. Снижение издержек предприятия, связанных с содержанием неиспользуемых производственных мощностей

*Источник:* составлен авторами на основе собственных публикаций

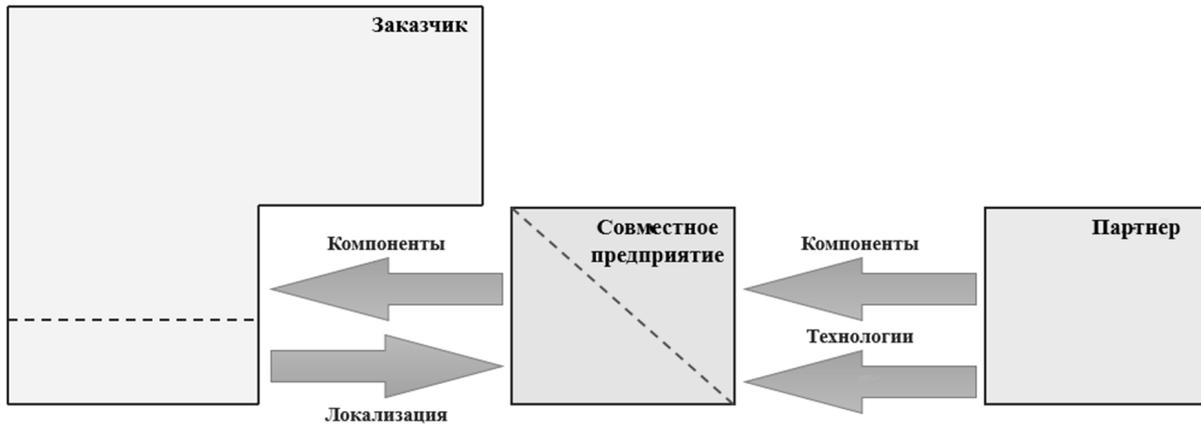
*Source:* Authoring based on their publications

**Рисунок 1**

**Локализация компонентов продукции совместного предприятия**

**Figure 1**

**Localization of components of the joint venture's products**



*Источник:* авторская разработка

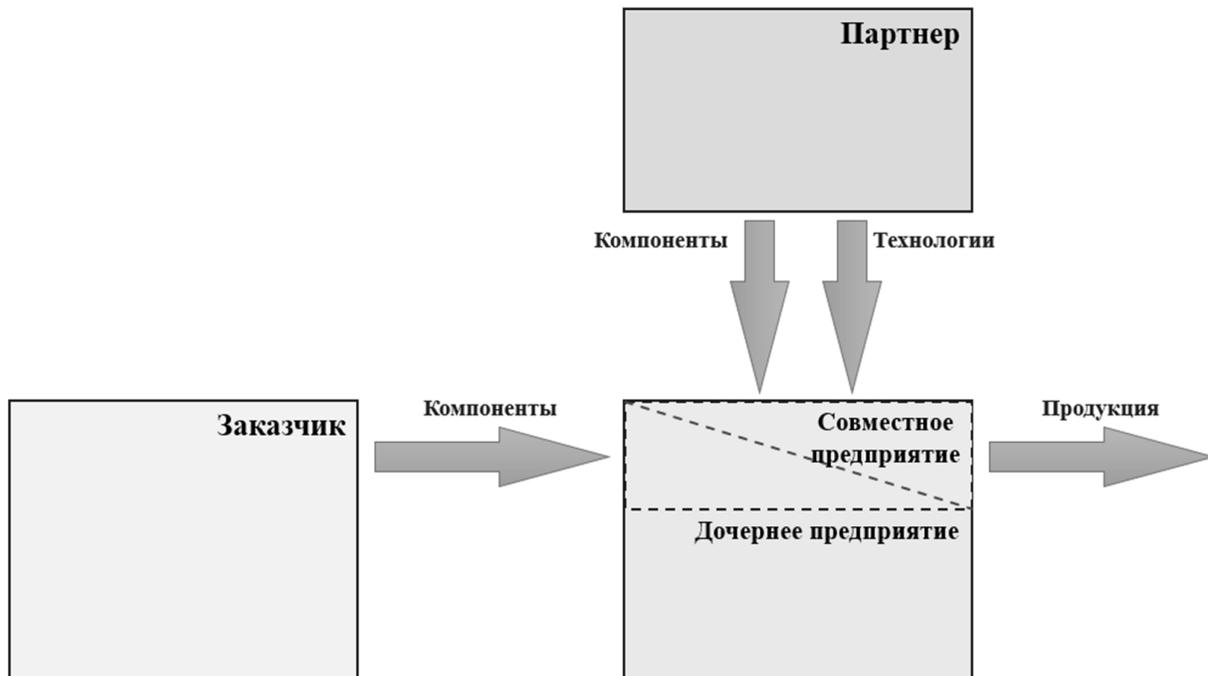
*Source:* Authoring

**Рисунок 2**

**Создание совместного предприятия на базе дочернего общества**

**Figure 2**

**Setting up the joint venture through a subsidiary**



*Источник:* авторская разработка

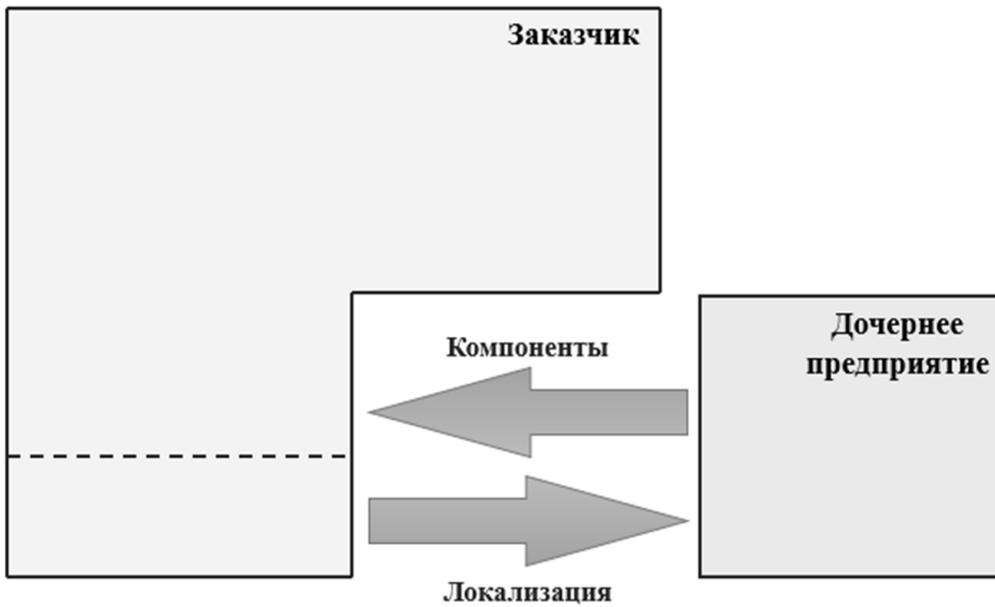
*Source:* Authoring

**Рисунок 3**

**Локализация компонентов продукции дочернего предприятия**

**Figure 3**

**Localization of components of the subsidiary's products**



*Источник:* авторская разработка

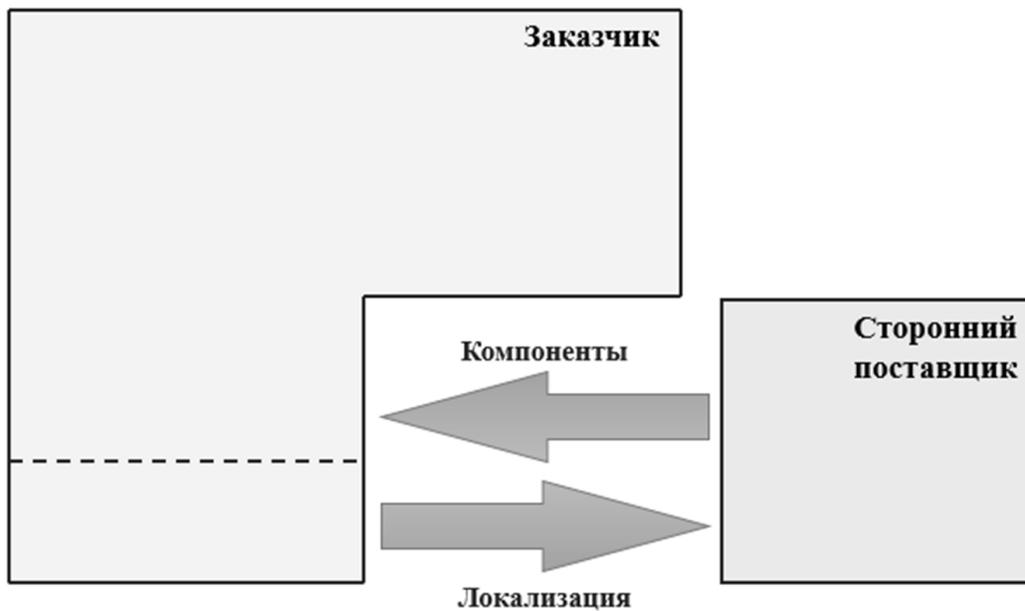
*Source:* Authoring

**Рисунок 4**

**Локализация компонентов продукции стороннего поставщика**

**Figure 4**

**Localization of component of the third-party supplier's products**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 5**

Дозагрузка производственных площадей путем предоставления аутсорсинговых услуг

**Figure 5**

Additional load to production sites through the delivery of outsourcing services



Источник: авторская разработка

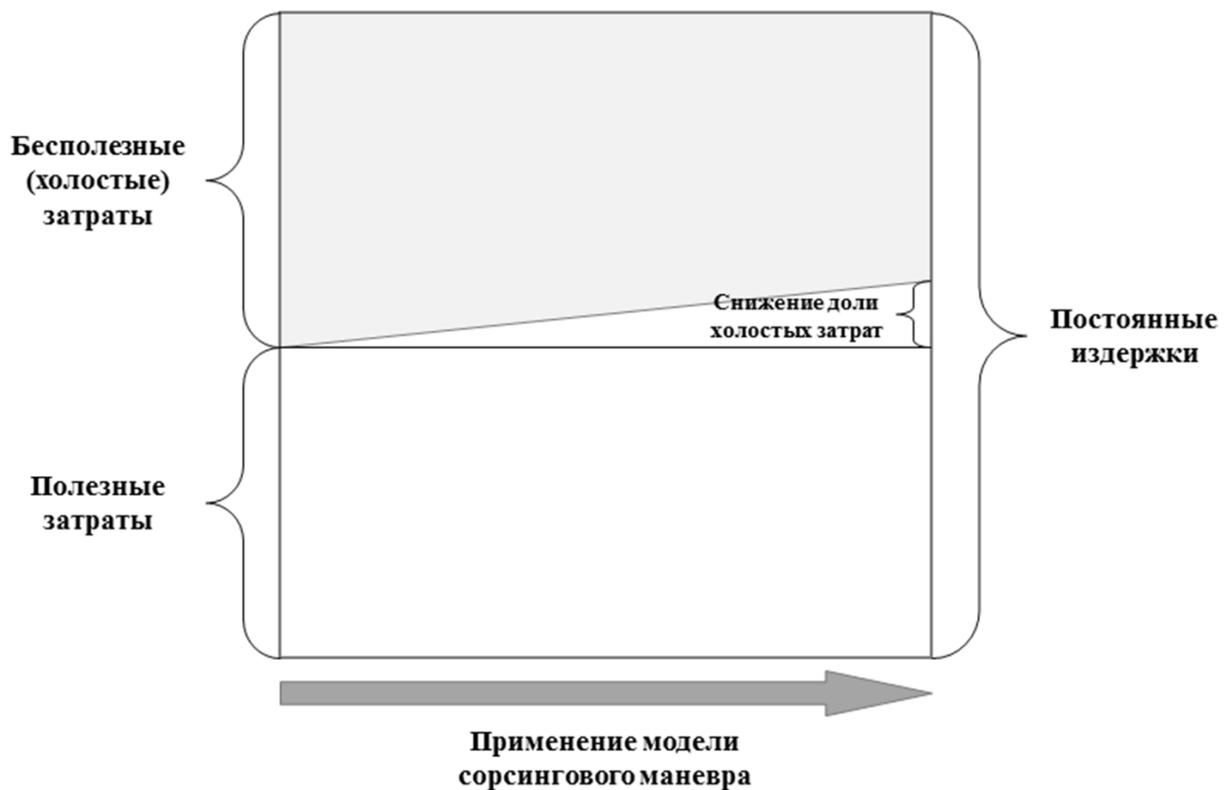
Source: Authoring

**Рисунок 6**

Снижение доли бесполезных затрат в постоянных издержках

**Figure 6**

Reduction in useless costs as part of fixed costs



Источник: авторская разработка

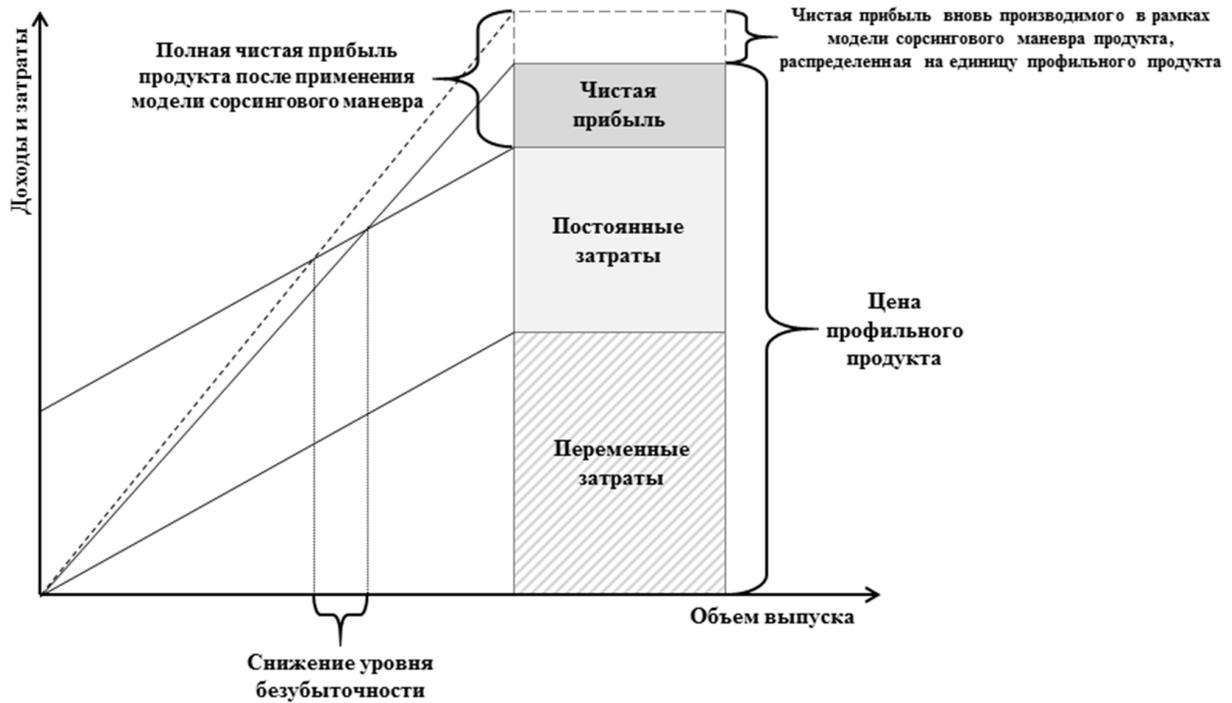
Source: Authoring

Рисунок 7

Снижение уровня безубыточности предприятия

Figure 7

Reduction in the break-even point of the enterprise



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Жулега И.А.* Методология анализа финансового состояния предприятия: монография. СПб: ГУАП, 2006. 235 с.
2. *Терехин В.И., Моисеев С.В., Терехин Д.В., Цыганков С.Н.* Финансовое управление фирмой. М.: Экономика, 1998. 350 с.
3. *Недосекин С.В., Иванов М.А.* Финансовое состояние предприятия: сущность и организация в современных условиях // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. 2011. Ч. 1. URL: [http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik\\_rgazu/data/20140519154903/020.pdf](http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik_rgazu/data/20140519154903/020.pdf).
4. *Ковалев В.В.* Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства. СПб: Аудит Ажур, 1994. 163 с.
5. *Балабанов И.Т.* Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 1994. 80 с.
6. *Милосердова Н.Д.* «Стандарт-кост» и «директ-костинг»: преимущества и недостатки / Экономика России в XXI веке: м-лы науч.-практ. конф. Томск: ТПУ, 2014. Т. 2. С. 87–90.
7. *Горина М.С., Макушева Ю.А.* Анализ преимуществ и недостатков системы калькулирования затрат директ-костинг // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 9-3. С. 510–512.
8. *Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И.* Применение метода таргет-костинг при формировании себестоимости автомобиля с высокой долей покупных компонентов // Экономика и предпринимательство. 2013. Т. 7. № 9. С. 274–278.
9. *Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И.* Особенности применения производственного аутсорсинга на российском автомобилестроительном предприятии. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. 188 с.
10. *Иванова Ж.А.* Анализ поведения переменных и постоянных затрат // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2010. Т. 16. № 4. С. 982–992.
11. *Рассказова-Николаева С.А.* Директ-костинг: правдивая себестоимость. М.: Книжный мир, 2009. 256 с.
12. *Сироткин Д.В.* Практика и сценарии развития производственного аутсорсинга // Управление производством. 2009. № 1. URL: <http://www.altrc.ru/media/File/Articles/5PDF-versions/prom%20prom-outsourcing.pdf>.
13. *Лобада М.* КАМАЗ-Металлургия: модернизация идет, потенциал есть. URL: <http://www.kamaz.ru/upload/iblock/1ae/1aefb9bfc2cd4e70175452e2e6006f59.pdf>.
14. *Дзодзиева Ф.Н., Пармакли Д.М.* Запас финансовой прочности и операционный рычаг: особенности расчета и применения в сельском хозяйстве // Известия Горского государственного аграрного университета. 2013. Т. 50. № 4-4. С. 212–219.
15. *Сюзева О.В., Пышина Н.В.* Проблемы диверсификации производства на промышленных предприятиях в современной рыночной экономике // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 83–89.

16. *Кокова Э.Р.* Диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в АПК. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 2. URL: <http://www.online-science.ru/userfiles/file/2cme5staht2oqmiz3kz45fxmotbztetpq.pdf>.
17. *Демина Н.В.* Преимущества и недостатки использования диверсификации на современных предприятиях. URL: [http://www.pglu.ru/upload/iblock/9af/uch\\_2014\\_ix\\_11.pdf](http://www.pglu.ru/upload/iblock/9af/uch_2014_ix_11.pdf).
18. *Clinton B.D., Del Vecchio S.C.* Cosourcing in Manufacturing. *Journal of Cost Management*, 2002, 5-12. URL: [http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumClintonDelVecchio02\(1\).htm](http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumClintonDelVecchio02(1).htm).

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке информации, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**THE SOURCING-BASED MANEUVER AS A TOOL TO IMPROVE THE FINANCIAL POSITION OF THE ENTITY**Aleksei G. ISAVNIN<sup>a</sup>, Il'nur I. FARKHUTDINOV<sup>b,\*</sup><sup>a</sup> Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
isavnin@mail.ru<sup>b</sup> Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
ilnour1986@inbox.ru

\* Corresponding author

**Article history:**Received 1 February 2017  
Received in revised form  
9 March 2017  
Accepted 22 March 2017  
Available online  
15 May 2017**JEL classification:** D20,  
D24, L23, L25<https://doi.org/10.24891/fa.10.5.534>**Keywords:** financial position,  
economic effect, feasibility,  
sourcing, model, break-even  
point**Abstract****Importance** The research studies whether the sourcing practice could be appropriate to increase the financial sustainability of the industrial enterprise by changing resource distribution and use model.**Objectives** The research pursues improving the financial position of the entity by applying the model of sourcing maneuver. We also outline proposals to improve the financial position of the entity.**Methods** The research relies upon the model of sourcing maneuver, i.e. delivery of outsourcing services, thus putting additional load to production areas. We articulated our proposals for improvement of the financial position through the direct costing method.**Results** The article presents our proposals for improving the financial position of the industrial enterprise by changing the sourcing model.**Conclusions and Relevance** Whereas the proposals for improving the financial position of the industrial enterprise are based on the sourcing maneuver, it means that further studies into methodological approaches for managerial decision making will have big significance. The findings can be useful for further researches into the economy of sourcing and direct costing development. They can be also helpful for heads of financial and economic departments of large industrial enterprises.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Acknowledgments**

We express our deep gratitude to Anatoly N. MAKAROV, Doctor of Economics, Professor, for his attention to the manuscript and valuable remarks.

**References**

1. Zhulega I.A. *Metodologiya analiza finansovogo sostoyaniya predpriyatiya: monografiya* [The methodology for analyzing the financial position of the entity: a monograph]. St. Petersburg, SUAI Publ., 2006, 235 p.
2. Terekhin V.I., Moiseev S.V., Terekhin D.V., Tsygankov S.N. *Finansovoe upravlenie firmoi* [Financial management of the firm]. Moscow, Ekonomika Publ., 1998, 350 p.
3. Nedosekin S.V. [Financial position of the enterprise: substance and organization in the current conditions]. *Vestnik Rossiiskogo gosudarstvennogo agrarnogo zaochnogo universiteta*, 2011, part 1. (In Russ.) Available at: [http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik\\_rgazu/data/20140519154903/020.pdf](http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik_rgazu/data/20140519154903/020.pdf).
4. Kovalev V.V. *Analiz finansovogo sostoyaniya i prognozirovanie bankrotstva* [Analyzing the financial position and forecasting the bankruptcy]. Saint Petersburg, Audit Azhur Publ., 1994, 163 p.
5. Balabanov I.T. *Analiz i planirovanie finansov khozyaistvuyushchego sub"ekta* [Analyzing and planning finance of the business entity]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 1994, 80 p.

6. Miloserdova N.D. [Standard costing and direct costing: strengths and weaknesses]. *Ekonomika Rossii v XXI veke: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Economy of Russia in the 21st Century]. Tomsk, TPU Publ., 2014, vol. 2, pp. 87–90.
7. Gorina M.S., Makusheva Yu.A. [Analyzing strengths and weaknesses of the system for direct costing assessment]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2015, no. 9-3, pp. 510–512. (In Russ.)
8. Isavnin A.G., Farkhutdinov I.I. [Using the direct costing method to form the cost of the car assembled with a large number of purchased parts]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2013, no. 9, pp. 274–278. (In Russ.)
9. Isavnin A.G., Farkhutdinov I.I. *Osobennosti primeneniya proizvodstvennogo outsorsinga na rossiiskom avtomobilestroitel'nom predpriyatii* [The specifics of production outsourcing practices in the Russian automotive enterprise]. Saarbrücken, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013, 188 p.
10. Ivanova Zh.A. [Analyzing the tendency of variable and fixed costs]. *Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Transactions of the TSTU*, 2010, vol. 16, iss. 4, pp. 982–992. (In Russ.)
11. Rasskazova-Nikolaeva S.A. *Direkt-kosting: pravdivaya sebestoimost'* [Direct costing. Plausible cost]. Moscow, Knizhnyi mir Publ., 2009, 256 p.
12. Sirotkin D.V. [Outsourcing: development practices and scenarios of production outsourcing]. *Upravlenie proizvodstvom = Production Management*, 2009, no. 1. Available at: <http://www.altrc.ru/media/File/Articles/5PDF-versions/pro%20prom-outsourcing.pdf>. (In Russ.)
13. Lobada M. *KAMAZ-Metallurgiya: modernizatsiya idet, potentsial est'* [KAMAZ-Metallurgy: modernization is going on, with the potential in hand]. Available at: <http://www.kamaz.ru/upload/iblock/1ae/1aefb9bfc2cd4e70175452e2e6006f59.pdf>. (In Russ.)
14. Dzozdieva F.N., Parmakli D.M. [The stock of financial strengths and operational leverage: the specifics of calculation and use in agriculture]. *Izvestiya Gorskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Journal of Proceedings of the Gorsky SAU*, 2013, vol. 50, iss. 4-4, pp. 212–219. (In Russ.)
15. Syuzeva O.V., Pyshnaya N.V. [Issues of production diversification in industrial enterprises in the modern market economy]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin MRSU. Series Economics*, 2014, no. 1, pp. 83–89. (In Russ.)
16. Kokova E.R. [Production diversification as a factor stimulating integration processes in the AIC]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, 2013, no. 2. Available at: <http://www.online-science.ru/userfiles/file/2cme5staht2oqmiz3kz45fxmotbztetp.pdf>. (In Russ.)
17. Demina N.V. *Preimushchestva i nedostatki ispol'zovaniya diversifikatsii na sovremennykh predpriyatiyakh* [Strengths and weaknesses of diversification in modern enterprises]. Available at: [http://www.pglu.ru/upload/iblock/9af/uch\\_2014\\_ix\\_11.pdf](http://www.pglu.ru/upload/iblock/9af/uch_2014_ix_11.pdf). (In Russ.)
18. Clinton B.D., Del Vecchio S.C. Cosourcing in Manufacturing. *Journal of Cost Management*, 2002, no. 5-12. Available at: [http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumClintonDelVecchio02\(1\).htm](http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumClintonDelVecchio02(1).htm).

### Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.