

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Организация аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности (на примере  
ООО «РН-Драгмет»)

Обучающийся

А. В. Дюжов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Работу выполнил: А.В. Дюжов.

Тема работы: «Организация аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности (на примере ООО «РН-Драгмет»)».

Научный руководитель: Е. Г. Смышляева.

Цель исследования – разработать мероприятия по оптимизации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности на ООО «РН-Драгмет».

Объект исследования – ООО «РН-Драгмет».

Предмет исследования – аутсорсинг во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет».

Методы исследования – анализ, статистическая обработка данных и результатов, дедукция и т. д.

Краткие выводы по работе: для оптимизации работы отдела внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет» рассмотрено увеличение списка функций, передаваемых на аутсорсинг. Это позволит освободить время сотрудников отдела ВЭД и перенаправить его на улучшение экономических показателей. Так как сейчас происходит перенаправление географии поставок товаров, связанное с закрытием европейского рынка, это не повлечет значимых расходов.

Практическая значимость работы заключается в том, что, используя алгоритм мероприятий, представленных в работе (3.2), можно последовательно подобрать и начать взаимодействие с поставщиками услуг аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 3.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СТОРОНЫ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	7
1.1 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	7
1.2 ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	12
2 ОРГАНИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	16
2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	16
2.2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	21
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	33
3.1 СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	33
3.2 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС.....	48
ПРИЛОЖЕНИЕ Б МАРКИРОВКА ОПАСНЫХ ГРУЗОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ В ПРИМЕР ГРУЗА, ПЕРЕВОЗИМОГО ООО «РН-ДРАГМЕТ».....	51

## Введение

Если смотреть на бизнес со стороны выгоды, наиболее прибыльное направление – внешнеэкономическая деятельность (ВЭД). То есть вывод деятельности компании за границы своего государства – на международные рынки.

Передача функций (частично или полностью) в сфере ВЭД – актуальная услуга для организаций, занимающихся экспортом и импортом товаров. Эта услуга особенно востребована в быстроразвивающихся и стремительно растущих отраслях, создающих серьезную конкуренцию на рынках.

Сейчас аутсорсинг внешнеэкономической деятельности особенно востребован компаниями, ведущими свою торговую деятельность импортными товарами. Кроме того, аутсорсинг таможенных операций (таких как таможенное оформление и декларирование) специализированными компаниями выгоден для организаций, использующих в производстве импортные материалы и компоненты, и для компаний, которые реализуют свои товары за границу.

Участники внешнеэкономической деятельности ставят одной из приоритетных задач эффективную организацию деятельности, то есть извлечение максимума прибыли при минимуме затрат (издержек). При этом, по-прежнему актуальным остается вопрос о том, является ли аутсорсинг ВЭД действенным способом сокращения издержек участников внешнеэкономической деятельности.

Соответственно, актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящий момент не установлено с какого момента для компании становится выгодно принимать самостоятельные решения при появлении перед компанией транспортных, таможенных и логистических задач, а когда выгоднее привлечь специализированную фирму для аутсорсинга этих услуг.

«Аутсорсинг (с английского – внешний, находящийся за пределами источник) – комплекс мероприятий, направленных на передачу предприятием

определенных процессов и функций другой организации с целью сокращения издержек, снижения трудоемкости и затрат на эксплуатацию информационных систем и приложений» [7].

Сам термин «аутсорсинг» или *outsourcing* на английском языке означает *outside resource using* или использование внешних ресурсов [2].

Аутсорсинг – активно развивающийся вид деятельности, который позволяет использующим его компаниям, сэкономить ресурсы и средства для того, чтобы перераспределить их и направить на развитие компании или для улучшения её экономических показателей.

Одной из основных задач аутсорсинга является освобождение временных и административных ресурсов для направления их, как говорилось выше, на развитие компании.

Аутсорсинг ВЭД – это делегирование в специализированные сторонние компании непрофильных для организации функций внешнеэкономической деятельности.

Основой исследования стали научные публикации, представленные в литературе по таможенному делу, логистике и менеджменту. Научные работы помогли ознакомиться с научным подходом к терминологии аутсорсинга. Так же, эти работы и публикации дали возможность ознакомиться с первыми видами аутсорсинга в Российской Федерации, а также его сильные и слабые стороны.

Объект исследования – ООО «РН-Драгмет».

Предмет исследования – аутсорсинг во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет».

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности в ООО «РН-Драгмет».

Исходя из этого необходимо выполнить следующие задачи:

- разобрать теоретические аспекты услуг во внешнеэкономической деятельности;

- проанализировать практику и методические подходы к оптимизации деятельности предприятия путём применения аутсорсинга ВЭД в ООО «РН-Драгмет»;
- внести предложения по совершенствованию механизмов функционирования сфере ВЭД ООО «РН-Драгмет».

За нормативно-правовую базу исследования взят Договор о Евразийском экономическом союзе, Таможенный кодекс Таможенного союза, Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [18]

Теоретической базой исследования являются работы ведущих специалистов в области внешнеэкономической деятельности, а в качестве информационной базы исследования взят архив документов, статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «РН-Драгмет».

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

# **1 Теоретические стороны аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности**

## **1.1 Анализ организации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности**

Чаще всего, давая характеристику внешнеэкономической деятельности, подавляющее большинство упоминает только об импорте и экспорте товаров. При этом внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это обширный набор логистических, транспортных, таможенных, юридических и финансовых услуг, которые, как правило выполняются, учитывая индивидуальную специфику каждой отдельно взятой компании. Профессиональная и качественная работа в этой сфере возможна исключительно при использовании серьезного подхода к задачам, и, если в компании есть в наличии полноценный, укомплектованный квалифицированными сотрудниками, отдел.

Рассматривая рынок, компании и организации, предоставляющие услуги по аутсорсингу во внешнеэкономической деятельности, можно условно разделить на четыре вида:

- таможенные брокеры или таможенные представители;
- транспортно-экспедиторские компании;
- 3PL операторы или логистические операторы;
- компании оказывающие консалтинговые услуги.

Актуальность услуг аутсорсинга ВЭД в сфере логистических услуг подтверждает статистика. В большинстве развитых европейских стран аутсорсингом ВЭД постоянно пользуются примерно 80% (рисунок 1) предприятий по производству и оптово-розничных компаний, другими словами эти компании и предприятия предпочитают передавать функции по таможенному оформлению и сопровождению, транспортировку и другие

логистические функции специализированным компаниям, осознавая всю важность и обширный комплекс необходимых услуг, а также экономическую выгоду такого подхода в вопросе организации ВЭД [13].

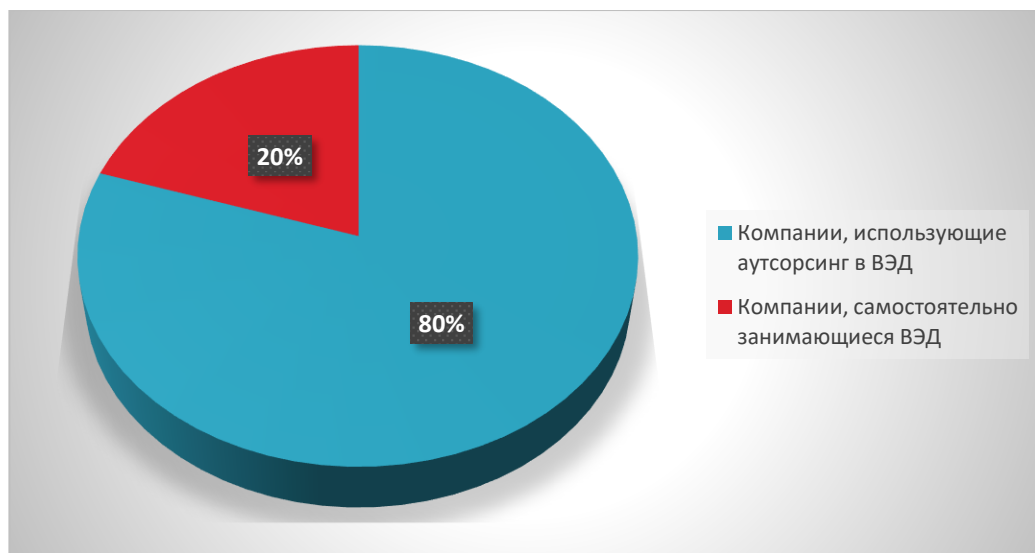


Рисунок 1 – соотношение компаний, использующих аутсорсинг ВЭД и компаний, занимающихся ВЭД самостоятельно

На сегодняшний день в Российской Федерации распространение и развитие услуг по аутсорсингу ВЭД значительно отстает от уровня развитых западных стран, но все же стоит отметить, что показатели эти растут, этому изрядно помогают регулярные изменения и дополнения в таможенном законодательстве, а также серьезная и весьма обширная реорганизация в таможенных органах (например – введение технологий электронного таможенного декларирования) [15].

Ниже, на рисунке 2 приведены факторы препятствующую распространению аутсорсинга в Российской Федерации:



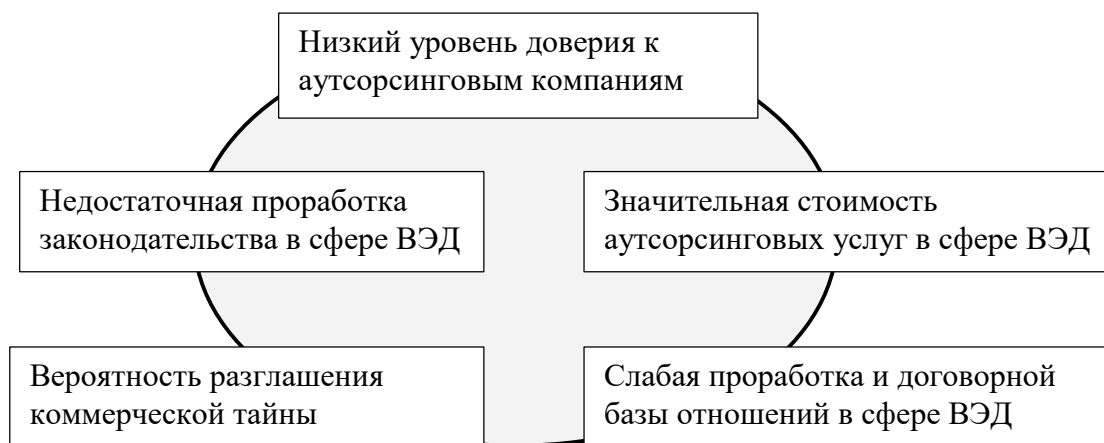


Рисунок 2 – Факторы препятствующую распространению аутсорсинга ВЭД в России

Во внешнеэкономической деятельности аутсорсинг предлагают специализированные компании. Среди клиентов таких компаний много крупных организаций, например, из сферы оптовой и розничной торговли или крупных производственных и промышленных предприятий, которые имеют большой ассортимент импортных товаров и сырья.

Услуги аутсорсинга ВЭД позволяют значительно снизить издержки, а также уменьшить затраты в случаях, когда:

- импорт или экспорт компании имеет не значительную долю и, соответственно, наличие штата работников отдела ВЭД и логистики нецелесообразно в экономическом плане;
- импортные или экспортные поставки фирмы значительны, однако фирма планирует развитие основных направлений своей коммерческой деятельности;
- компания только начинает развивать внешнеэкономическую деятельность, и незнание всех нюансов и тонкостей валютного и таможенного законодательства может нанести значительный ущерб компании (как экономический, так и репутационный).

Плюсы и минусы привлечения специализированных компаний для аутсорсинга ВЭД отображены в таблице 1.

Таблица 1 – Плюсы и минусы аутсорсинга ВЭД

Плюсы	Минусы
Возможность получения более качественных услуг или сокращение издержек на ведение ВЭД	Вероятность разглашения коммерческой информации (коммерческой тайны)
За счет возможности работы с ведущими мировыми поставщиками услуг есть возможность улучшить инновационные возможности фирмы	Опасность выведения за рамки ответственности сотрудников компании слишком большой доли деятельности.
В случае выбора компетентного и ответственного партнера по аутсорсингу ВЭД – повышение надежности и качества обслуживания	Вероятность отстранения руководства от процессов ВЭД
Гарантирует значительную гибкость фирмы при изменениях рынка – гораздо проще и быстрее найти партнеров с необходимыми компетенциями, чем организовывать реструктуризацию деятельности отделов внутри компании	Есть значительный риск финансовых или репутационных потерь, при выборе неквалифицированного или недобросовестного партнера и оказания им низкокачественных услуг
Увеличивает скорость приобретения новых умений или ресурсов	Недостаточная степень возможности контроля деятельности компании-аутсорсера или отдельных менеджеров такой компании
Дает возможность сосредоточить силы и время на тех задачах и процессах, которые являются для компании приоритетными или профильными, увеличивая экономические показатели	Возможна негативная реакция сотрудников в связи с возможностью сокращения штата

Наиболее существенными положительными последствиями переноса бизнес-процессов ВЭД под ответственность аутсорсинговых компаний можно назвать:

- снижение резервов, а также «замороженных» активов;
- увеличение эластичности производственного цикла;
- уменьшение срока исполнения заказа и возможность повышение качества его исполнения;
- увеличение скорости оборачиваемости основных средств компании;
- уменьшение себестоимости производимых товаров.

Одним из отличий аутсорсинга считается проработка индивидуальных решений в управлении организацией, нехарактерный для обычных форм договорных отношений, так называемая разработка проектов «под ключ». Внутренние процессы компании и окружающая ее среда настраиваются таким образом, чтобы сделать их максимально адаптированным и интегрированным в процессы компании заказчика.

Аутсорсинговая компания, возлагает на себя ответственность за функции не профильные для компании-заказчика и считается специализированной на конкретных функциях, что способствует улучшению качества оказываемых услуг такой компанией. В современном мире бизнеса в любой сфере можно встретить предприятия, неосновные функции которых, переданы на аутсорсинг. При этом нужно отметить, что перед передачей каких-либо функций на аутсорсинг в сторонние организации проводится масштабная расчетная, аналитическая и подготовительная работа, чтобы избежать непредвиденных неблагоприятных последствий для компании.

Что бы избежать неблагоприятных последствий, относящихся к качеству оказываемых услуг, для исключения возникновения дополнительных материальных затрат и репутационных рисков необходимо внимательно оценить качество и эффективность действий и работы специализированных аутсорсинговых компаний, так же следует ознакомиться с финансовыми результатами, отчетами по итогам деятельности такой компании.

Стоит учитывать, что компания ведущая любой вид деятельности может обанкротиться. При соблюдении мер должной осмотрительности и наблюдении за деятельностью аутсорсинговой компании, в случае возникновения предпосылок или сомнений на счет ее устойчивости на рынке, можно успеть разорвать заключенный контракт.

По сути, предпочтительнее использовать аутсорсинг, когда в организации есть сферы деятельности, которые не связаны с её основной деятельностью, а также существует необходимость в приобретении значительных материально-технических и трудовых ресурсов. В дополнение

к вышесказанному компания нуждается в больших инвестициях для постоянного совершенствования технологий или выполняемая работа требует узкоспециализированных и квалифицированных сотрудников с определенными знаниями и опытом [20, с. 230].

Актуальными и наиболее популярными функциями в аутсорсинге считают:

- знание и обладание новыми информационными технологиями;
- обеспечение человеческими ресурсами (трудовыми ресурсами);
- обеспечение и организация цикла производства;
- маркетинговые услуги;
- транспортно-логистические услуги;
- таможенное сопровождение и оформление;
- консалтинговые услуги;
- услуги по складированию и хранению.

## **1.2 Задачи организации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности**

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность определенного ряда функций предприятия, кроме вышесказанного возможно даже обеспечение предприятия персоналом, а производства непосредственно необходимыми поставками и снабжением.

Главная задача аутсорсинга – развитие предприятия в рыночной экономике и даже на международном рынке путем сокращения рисков и затрат на процессы реализации услуг, производства товаров, на внутрихозяйственные процессы предприятия, что позволяет сконцентрироваться на более важных функциях предприятия характерных его специфике [8, с 15-20].

Логистические услуги, передаваемые на аутсорсинг, можно разделить:

- отслеживание и информационное обслуживание;

- таможенная очистка и экспортное/импортное декларирование грузов;
- составление документации на экспорт/импорт;
- грузоперевозки;
- хранение и складирование товаров;
- организация погрузо-разгрузочных работ на местах;
- согласование стоимости грузоперевозок с конечными исполнителями;
- закупочная деятельность и работа с поставщиками;
- подбор контрагентов, проверка качества и надежности оказываемых ими услуг.

Наиболее распространенным направлением аутсорсинга является – передача управления во внешнеэкономической деятельности компании, это считается основополагающим моментом в конкурентных возможностях компании и весьма значимой составляющей частью всей деятельности.

Смысл аутсорсинга ВЭД заключается в передаче непрофильных для компании функций по управлению ВЭД специализированной брокерской компании с целью минимизации издержек и повышения качества оказываемых услуг и увеличения прогнозируемости и скорости поставок.

Ниже основной список услуг, оказываемых фирмами-таможенными брокерами:

- грузоперевозки в международном сообщении;
- таможенное оформление и сопровождение;
- услуги по складированию и хранению грузов;
- получение сертификатов на товары (по установлению соответствия ГОСТу РФ и нормам Таможенного союза) [12];
- услуги по финансовому сопровождению внешнеэкономической деятельности;
- экспортное и импортное сопровождение.

Услуги аутсорсинга таможенного сопровождения и оформления, являются относительно новой нишей на рынке, но при этом уже имеют весьма высокую конкуренцию. Практически во всех регионах РФ, особенно в тех, где осуществляется таможенная деятельность, на рынке присутствует достаточно высокое количество компаний, оказывающих услуги аутсорсинга ВЭД, среди которых довольно просто найти оптимальную по наполненности и качеству услуг для деятельности конкретной компании-заказчика.

Обратимся к известному в экономической теории эффекту масштаба – соотношению между изменением объемов используемых ресурсов и изменением объемов производства.

«По мере все большего расширения предприятия положительный эффект масштаба начинает угасать. И может наступить стадия постоянной отдачи, когда долгосрочные средние издержки стабилизируются, а с определенного момента общие издержки начинают расти быстрее, чем количество выпускаемой продукции - в этом случае себя проявляет отрицательный эффект масштаба» [1].

«Аутсорсинг ВЭД как модель хозяйствования предполагает заключение долгосрочных договоров, за время действия которых экономика успевает пройти несколько циклов, соответственно меняются бизнес –приоритеты руководства заказчика.

В то время как поставщик аутсорсинговых услуг первые два-три года теряет деньги, начиная зарабатывать только во второй половине действия контракта, что часто приводит к напряженности и конфликтам с клиентами» [4, с. 79–86].

«Аутсорсинг ВЭД призван повысить общую эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой хозяйствования.

Участники аутсорсинговой системы для повышения эффективности заменяют обычную рыночную сделку купли-продажи аутсорсингом – более сложной формой экономической организации.

Долгосрочные взаимоотношения в рамках аутсорсинга ведут к созданию эффективных механизмов распределения риска в условиях недостаточной информации» [19].

Обладание высокими знаниями в юридических и правовых вопросах в сфере ВЭД и таможенного дела – это основополагающая часть успеха для компаний предлагающих услуги по аутсорсингу ВЭД.

Часто, умение быстро принять верное решение условиях постоянно меняющихся рыночных тенденций, законодательства и правовых норм таможенного оформления, является залогом успеха, эффективности и конкурентоспособности компании.

## **2 Организация аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет»**

### **2.1 Характеристика организации ООО «РН-Драгмет»**

Общество с ограниченной ответственностью «РН-Драгмет» было создано в соответствии законодательством Российской Федерации 10 ноября 2010 года в г. Москва, зарегистрировано по адресу 119049, город Москва, ул. Шаболовка, д. 10 к. 2, помещение XXV.

Как и у любой коммерческой организации, основной целью деятельности ООО «РН-Драгмет» является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

К преимуществам организационно-правовой формы ООО «РН-Драгмет» можно отнести:

- низкая материальная ответственность. При банкротстве или других проблемах с финансами, собственник (учредитель) рискует только своей долей в уставном капитале ООО;
- не запрещается продажа или переоформление ООО;
- нет ограничений по максимальному размеру уставного капитала ООО;
- генеральным директором ООО можно назначить человека, который не является одним из учредителей;
- можно привлекать новых соучредителей в любой момент работы ООО;
- если ООО убыточное – не нужно платить налоги;
- прибыль распределяется по усмотрению учредителей.

Из недостатков можно отметить:



- необходимость ведения как внутреннего, так и внешнего бухгалтерского учета. При этом не важно по какой схеме налогообложения работает ООО;
- регистрация сложная и многоступенчатая;
- необходим достаточно объемный пакет документов для регистрации, а также достаточно высокая стоимость государственной пошлины.

Основным видом деятельности ООО «РН-Драгмет» является производство драгоценных металлов (код по ОКВЭД 24.41). Кроме того, Общество осуществляет следующую деятельность:

- обработка лома и отходов драгоценных металлов;
- обработка лома и отходов цветных и редкоземельных металлов;
- оптовая торговля химическими продуктами;
- производство изделий технического назначения из драгоценных металлов;
- складская деятельность и деятельность по хранению;
- деятельность транспортная вспомогательная;
- транспортная обработка грузов.

ООО «РН-Драгмет» входит в группу компаний ПАО «НК «Роснефть». Является оператором по поставкам новой катализаторной продукции на НПЗ (Нефтеперерабатывающие заводы) Компании, а также поставщиком компонентов для производства катализаторной продукции на заводы-производители. Кроме того, занимается сбором и перевозкой отработанной катализаторной продукции, техногенного лома и отходов производства (с содержанием драгоценных металлов) с нефтеперерабатывающих заводов на предприятия по аффинажу, для извлечения цветных, редкоземельных и драгоценных металлов, с последующей их реализацией или направлением на производство новой катализаторной продукции на заводы-производители.

ООО «РН-Драгмет» учреждено в целях внедрения эффективной реализации отработанных катализаторов, других видов лома и отходов, содержащих цветные, редкоземельные, драгоценные металлы и драгоценные камни, с организацией их последующей переработки. Кроме того, Общество осуществляет мероприятия по обороту драгоценных, цветных и редких металлов с целью поставки новых компонентов, используемых для производства катализаторной продукции в периметре ПАО «НК «Роснефть» на три завода-производителя – ООО «РН-Кат», АО «АЗКиОС» и ООО «НЗК». Коллектив ООО «РН-Драгмет» за более чем 10-летний опыт работы апробировал и применяет эффективные алгоритмы решений любых задач, налажены долгосрочные взаимоотношения с крупными российскими и иностранными производителями катализаторной продукции, комплектующих, запасных частей для агрегатов нефтеперерабатывающих заводов и предприятиями – потребителями катализаторной продукции.

В ходе деятельности осуществляется комплекс работ, таких как поиск поставщиков, проведение переговоров, осуществление закупочных процедур, согласование договорных обязательств, организация поставки необходимых материалов, пуско-наладочные работы и сопровождение контрактов.

Так как катализаторная продукция для нефтехимической промышленности часто содержит в качестве активного компонента драгоценные металлы платиновой группы (такие как платина, рений, рутений), а оборот драгоценных металлов и изделий из них регулируется государством – для ведения своей деятельности ООО «РН-Драгмет» необходимы определенные лицензии.

ООО «РН-Драгмет» состоит на учете в государственной интегрированной информационной системе в сфере контроля за оборотом драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них на всех этапах этого оборота (ГИИС ДМДК), а также имеет лицензии на право заниматься определенными видами деятельности. [9] Так же следует отметить, что для перевозки грузов ООО «РН-Драгмет» может привлекать исключительно спец-

перевозчиков, специализирующихся на доставке ценных грузов и так же состоящих на учете в ГИИС ДМДК (таких как ЗАО «Специальная Транспортная Служба», ФГУП «ГЦСС», ООО «БРИНКС» и другие).

Ниже, в таблице 2 указаны имеющиеся у ООО «РН-Драгмет» лицензии, необходимые для ведения деятельности.

Таблица 2 – Лицензии ООО «РН-Драгмет» на право ведения деятельности

Номер	Кем выдана	Виды деятельности	Срок действия
01002	Департамент природопользования и охраны окружающей среды города Москвы	Заготовка, хранение, переработка и реализация лома цветных металлов	С 27.08.2014
Л003-00119-77/000242	Межрегиональное Управление Федеральной Пробирной Палаты по Центральному Федеральному Округу	Деятельность по обработке (переработке) лома и отходов драгоценных металлов (за исключением деятельности по обработке (переработке) организациями и индивидуальными предпринимателями лома и отходов драгоценных металлов, образовавшихся и собранных ими в процессе собственного производства, а также ювелирных и других изделий из драгоценных металлов собственного производства, нереализованных и возвращенных производителю	С 18.01.2022

В перспективах развития – продвижение корпоративной катализаторной продукции и компонентов для производства катализаторов на российский и зарубежный рынки. А также, в связи с последними геополитическими событиями и невозможностью дальнейшего сотрудничества с Европейскими партнерами – продолжить и нарастить развитие сотрудничества с рынками Азии и Ближнего Востока в части импорта компонентов для производства корпоративных катализаторов для нужд НПЗ и экспорта готовой катализаторной продукции.

Рабочая деятельность сотрудников Общества регулируется Законодательством Российской Федерации, Положениями Компании, внутренними ЛНД (Локальными нормативными документами), Приказами и распоряжениями Генерального директора.

Закупочная деятельность – основной инструмент в работе Общества. Она ведется централизованно через ЭТП (Электронную торговую площадку) «ТЭК-Торг» в виде открытых (может принять участие любой участник) и закрытых (проводится для определенного круга участников, отобранных ранее по тем или иным критериям) закупочных процедур, основными из которых являются запрос цен и запрос оферт. Деятельность в области закупок регулируется Положением «О закупке товаров, работ, услуг», составленным Компанией, согласно которому ООО «РН-Драгмет» относится к заказчиком второго типа, и его закупочная деятельность не регулируется Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [17].

Во взаимодействии с контрагентами ООО «РН-Драгмет» используется электронный документооборот (ЭДО) Контур.Диадок. В рабочих процессах внутри Общества используется Система управления цифровыми процессами и документами с элементами искусственного интеллекта, в основе которых лежат технологии машинного обучения и компьютерного зрения – Directum RX. Система относится к классу ЕСМ. Она позволяет исключить значительную часть работы с физическими (бумажными) носителями информации, сократить сроки согласования и подписания документов, а также позволяет хранить не только сами документы в электронной форме, но и в случае необходимости получить всю хронологию согласования и работы с тем или иным документом [6].

Структура организации ООО «РН-Драгмет» имеет линейный характер – это одна из наиболее простых структур. В такой структуре применяются принципы централизма и единоначалия. Во главе каждого структурного подразделения находится начальник, который подотчетен вышестоящему

руководителю, высшим органом, принимающим решения, является Генеральный директор.

Организационная структура ООО «РН-Драгмет» представлена ниже, на рисунке 3.

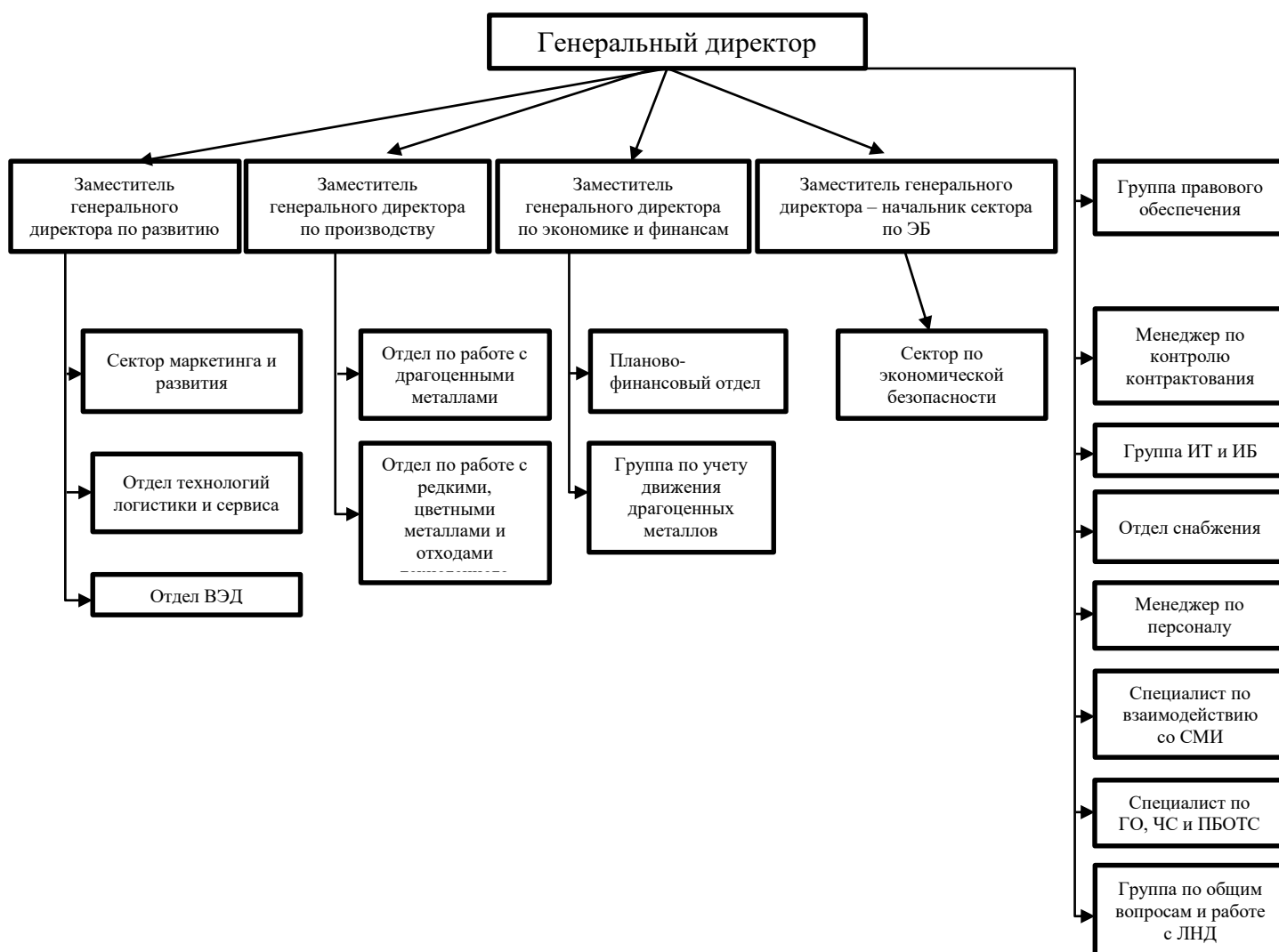


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «РН-Драгмет»

## 2.2 Анализ экономических показателей ООО «РН-Драгмет»

Осуществление бухгалтерского учета в ООО «РН-Драгмет» ведется в соответствии с Федеральным законом № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О

бухгалтерском учете» и «Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации», утвержденным Приказом Министерства финансов РФ № 34н от 29.07.1998 (с учетом Информации Минфина России № ПЗ-10/2012), а также с Положениями по бухгалтерскому учету, действующими в ООО «РН-Драгмет».

Учетная политика ООО «РН-Драгмет» ведется в соответствии с нормами, зафиксированными Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008, утвержденным приказом Минфина РФ от 06.10.2008 № 106н:

- допустимость имущественной самостоятельности, которое состоит в том, что активы и обязательства ООО «РН-Драгмет» учитываются отдельно от активов и иных обязательств других юридических и физических лиц;
- допустимость непрерывности деятельности ООО «РН-Драгмет», которое состоит в том, что оно подразумевает продолжать свою деятельность в обозримом будущем и у него отсутствуют намерения и необходимость ликвидации или существенного сокращения деятельности и, следовательно, обязательства будут погашаться, в установленном порядке;
- допустимость методичности использования в своей деятельности принятой ООО «РН-Драгмет» учетной политики;
- допустимость определенности во времени фактов хозяйственной деятельности ООО «РН-Драгмет» [16].

При определении состава и группировки основных средств применялся Общероссийский классификатор основных фондов, утвержденный Приказом Росстандарта от 12 декабря 2014 № 2018-ст. [3]

Полный Бухгалтерский баланс ООО «РН-Драгмет» представлен в Приложении А.

В таблице 3 представлена информация о состоянии основных средств ООО «РН-Драгмет».

Таблица 3 - Основные средства ООО «РН-Драгмет»

Группы объектов основных средств	Период	На начало периода		Изменения за период						На конец периода	
		Первоначальная стоимость	Накопленная амортизация	Поступило	Выбыло		Начислено амортизации	Рекласс переведено в группу/ переведено из группы		Первоначальная стоимость	Накопленная амортизация
					Первоначальная стоимость	Накопленная амортизация		Первоначальная стоимость	Накопленная амортизация		
Основные средства – всего, т. р.	2021	9 965	(5 193)	4 760	(1 423)	150	(2 372)	-	-	13 302	(7 415)
	2020	6 685	(4 564)	3 280	-	-	(629)	-	-	9 965	(5 193)
Здания и сооружения, т. р.	2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Машины, оборудование, транспортные средства, т. р.	2021	9 339	(4 579)	4 760	(1 392)	119	(2 371)	-	-	12 707	(6 831)
	2020	6 059	(3 962)	3 280	-	-	(617)	-	-	9 339	(4 579)
Прочие виды основных средств, т. р.	2021	626	(614)	-	(31)	31	(1)	-	-	595	(584)
	2020	626	(602)	-	-	-	(12)	-	-	626	(614)
Из них ОС, по которым не начисляется амортизация, т. р.	2021	-	x	-	-	-	x	x	x	-	x
	2020	-	x	-	-	-	x	x	x	-	x

Информация об использованных основных средствах отражена в таблице 4:

Таблица 4 - Использование основных средств ООО «РН-Драгмет»

Группы объектов основных средств ООО «РН-Драгмет»	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Полученные в аренду (в том числе безвозмездное пользование) основные средства ООО «РН-Драгмет», числящиеся за балансом, т. р.	325	1 190	1 170

Нематериальные активы ООО «РН-Драгмет», принятые в пользование, учитывались за балансом в оценке, определенной исходя из размера вознаграждения, установленного договором (Таблица 5).

Таблица 5 - Нематериальные активы ООО «РН-Драгмет»

Стоимость по группам нематериальных активов ООО «РН-Драгмет»	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Полученных в пользование, т. р.	7 192	7 268	6 156
Прочие, т. р.	7 192	7 268	6 156
Переданных в пользование, т. р.	-	-	-

Прочие внеоборотные активы. К прочим внеоборотным активам относятся активы, по которым предполагается получать экономические выгоды в течение периода более двенадцати месяцев (Таблица 6).

Таблица 6 - Прочие внеоборотные активы ООО «РН-Драгмет»

Прочие внеоборотные активы ООО «РН-Драгмет» по видам	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Расходы будущих периодов по срокам списания более 12 месяцев, т. р.	1 872	1 528	-
Неисключительные права пользования на программное обеспечение, т. р.:	1 872	1 528	-



Продолжение таблицы 6

Прочие внеоборотные активы ООО «РН-Драгмет» по видам	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Office Std Dev SL D Each Commercial Non-Sceptic Standard, т. р.	374	483	-
Windows Server Std Core 2 SP1SA, т. р.	262	338	-
System Center Server Std Core 2 LSA C 3 Year(s) Commercial Standard, т. р.	234	303	-
Лицензия на ПО Into Watch Traffic Monitor Standard Solution (для диапазона 1–99 уч. записей), т. р.	316	-	-
Предоставление неисключительных прав на ПО Windows Server Std/Cor 16 Lic, т. р.	140	-	-
Exchange Server Svr Std Dev CALSA, т. р.	120	-	-
Иные прочие внеоборотные активы, т. р.	-	-	25
Всего, т. р.	1 872	1 528	25

Дебиторская и кредиторская задолженность отражена в бухгалтерском учете и отчетности в соответствии с условиями заключенных договоров.

Детализированная информация о дебиторской и кредиторской задолженностях отражены в Таблицах 7 и 8 соответственно.

Таблица 7 - Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы  
ООО «РН-Драгмет»

Дебиторская задолженность по видам	На 31.12.2021		На 31.12.2020		На 31.12.2019	
	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности
Дебиторская задолженность – всего, т. р.	105 406	-	570 662	-	839 733	-

Продолжение таблицы 7

Дебиторская задолженность по видам	На 31.12.2021		На 31.12.2020		На 31.12.2019	
	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности	Учетная по условиям договора	Величина резерва под обесценивание дебиторской задолженности
Долгосрочная дебиторская задолженность, т. р.	57 294	-	53 845	-	50 265	-
В том числе: Прочие дебиторы – всего, т. р.	57 294	-	53 845	-	50 265	-
В том числе: Проценты по выданным займам, т. р.	57 294	-	53 845	-	50 265	-
Краткосрочная дебиторская задолженность, т. р.	48 112	-	516 817	-	789 468	-
В том числе: Покупатели и заказчики, т. р.	4 046	-	506 475	-	779 983	-
Авансы выданные, т. р.	15 724	-	1 221	-	707	-
Прочие дебиторы – всего, т. р.	28 342	-	9 121	-	8 778	-
В том числе: Расчеты с бюджетом по налогам и страховым взносам, т. р.	26 736	-	292	-	3 507	-
Прочие расчеты с разными дебиторами, т. р.	1 476	-	8 613	-	3 616	-
Прочие оборотные активы, т. р.	192	-	205	-	194	-
В т. ч. НДС с авансов выданных, т. р.	192	-	205	-	194	-

Таблица 8 - Кредиторская задолженность и прочие обязательства  
ООО «РН-Драгмет»

Кредиторская задолженность и прочие обязательства по видам	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Прочие обязательства долгосрочные, т. р.	-	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность, т. р.	875 067	1 136 311	736 052
Поставщики и подрядчики, т. р.	844 535	1 110 642	712 629
Задолженность перед работниками общества, т. р.	-	-	784
Расчеты с бюджетом по налогам и страховым взносам, т. р.	30 447	25 635	22 624
Авансы полученные, т. р.	-	-	-
Прочие кредиты, т. р.	85	34	15
Прочие обязательства краткосрочные, т. р.	-	-	-

Обязательства по налоговым выплатам в отчетности отражаются по принципу определения во времени фактов хозяйственной деятельности ООО «РН-Драгмет» (Таблица 9). Ставки основных налогов, уплачиваемые в 2021 году, установлены законодательством и составили 20% налог на прибыли и столько же на налог на добавленную стоимость.

Таблица 9 - Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами  
ООО «РН-Драгмет»

Виды налогов и сборов	На 31.12.2021	На 31.12.2020	На 31.12.2019
Дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом – всего, т. р.	26 736	292	3 507
Налог на прибыль, т. р.	26 736	-	3 289
Задолженность по страховым взносам, т. р.	-	292	218
Кредиторская задолженность по расчетам с бюджетом – всего, т. р.	30 447	25 635	22 624
Налог на добавленную стоимость (НДС), т. р.	29 451	22 369	21 328
Прочая задолженность по налогам и сборам, т. р.	-	2 184	117
Задолженность по страховым взносам, т. р.	995	1 082	1 179

По состоянию на 31.12.2021 уставный капитал ООО «РН-Драгмет» составляет 10 т. р. В 2020 г. и 2019 г. уставный капитал не изменялся.

Кроме того, капитал ООО «РН-Драгмет» включает в себя сумму резервного капитала. Резервный капитал ООО «РН-Драгмет» – это капитал, образованный в соответствии с учредительными документами, и составляет 5% от уставного.

ООО «РН-Драгмет» на 31.12.2021 имел чистые активы в размере 413 696 т. р., на 31.12.2020 – 377 125 т. р., на 31.12.2019 – 355 550 т. р. Соответственно ООО «РН-Драгмет» увеличило свои чистые активы на 36 517 т. р., то есть на 9.70%.

Таким образом чистые активы ООО «РН-Драгмет» превышают его уставной капитал на 413 686 т. р.

Информация о выручке от продаж продукции, работ и услуг отражалась в учете по мере того, как отгружалась продукция, выполнялись работы и оказывались услуги, и предъявлялись заказчикам расчетные документы.

В целях обеспечения своевременного предоставления в бухгалтерские службы первичных учетных документов, в ООО «РН-Драгмет» применялась методология начислений при наличии условий признания выручки в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99). При этом регистрация выручки в бухгалтерском учете проводилась, основываясь на оперативной информации, предоставляемой структурными подразделениями ООО «РН-Драгмет».

ООО «РН-Драгмет» использовало метод формирования неполной себестоимости товаров (директ-костинг), благодаря чему административные и общехозяйственные расходы списывались полностью за счет учета продаж, метод формирования неполной себестоимости продукции (директ-костинг), в связи с чем общехозяйственные и административные расходы полностью списывались на счет учета продаж.

Так же отчет о финансовых результатах включает в себя управленческие расходы и расходы иного назначения, понесенные при обеспечении

хозяйственной деятельности ООО «РН-Драгмет».

Затраты ООО «РН-Драгмет» на персонал, возникшие из-за проведения мероприятий для предотвращения распространения коронавирусной инфекции, по требованиям, установленным Роспотребнадзором и других органов исполнительной власти РФ определены как прочие расходы, возникшие в результате непредвиденных чрезвычайных обстоятельств (пандемия).

Нераспределенная прибыль прошлых лет, на начало периода составила 377 114 т. р. и не изменилась на конец отчетного периода.

Чистая прибыль ООО «РН-Драгмет» за отчетный год составила 36 571 т. р. На ее величину повлияли отраженные в таблице 10 доходы и расходы.

Таблица 10 - Доходы и расходы ООО «РН-Драгмет»

Показатели	За отчетный период	За предыдущий период
Выручка (нетто) от продажи товаров, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), т. р.	1 003 601	1 595 201
Производство драгоценных металлов, т. р.	670 974	650 380
Реализация катализаторов, содержащих драгоценные металлы, т. р.	332 627	944 821
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, т. р.:		
Производство драгоценных металлов, т. р.	(537 448)	(556 248)
Реализация катализаторов, содержащих драгоценные металлы, т. р.	(301 244)	(834 011)
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа, т. р.	-	-
Валовая прибыль, т. р.	164 909	204 942
Коммерческие расходы, т. р.	(4 401)	(8 512)

Продолжение таблицы 10

Показатели	За отчетный период	За предыдущий период
Общехозяйственные и административные расходы, т. р.	(118 848)	(132 771)
Прибыль (убыток) от продажи товаров, работ, услуг, т. р.	41 660	63 659
Прибыль (убыток) по прочим доходам и расходам, т. р.	4 403	(36 083)
В том числе:	3 449	3 579
Проценты к получению, т. р.		
Проценты к уплате, т. р.	(5 338)	(10 941)
Иные прочие доходы, т. р.	7 311	4 819
В том числе:	3 664	-
Курсовые разницы, т. р.		
Отклонения курса продажи (покупки) валюты от официального курса, т. р.	93	-
Перерасчет прочих затрат в себестоимости продукции, работ, услуг прошлых лет, т. р.	-	3
Доходы от восстановления резервов под снижение стоимости активов, в том числе, т. р.	127	2 055
- материально-производственных запасов, т. р.	127	2 055
Прочие доходы, т. р.	3 427	2 761
Иные прочие расходы, т. р.	(1 019)	(33 540)
В том числе: Курсовые разницы, т. р.	-	(31 830)
Убыток прошлых лет, выявленный в отчетном году, т. р.	-	(103)
Штрафы, пени, неустойки по суду, т. р.	-	-
Отклонения курса продажи (покупки) иностранной валюты от официального курса, т. р.	(1)	(33)
Банковские услуги, т. р.	(308)	(1 042)
Прочие расходы, непосредственно связанные с пандемией, т. р.	(296)	(141)
Прочие расходы, т. р.	(414)	(391)

Таким образом можно заключить, что ООО «РН-Драгмет» имеет достаточно высокую рентабельность и экономические показатели деятельности находятся на высоком уровне, в рамках сегмента рынка, в котором ООО «РН-Драгмет» находится на одном из лидирующих мест. Особенно стоит отметить, что это учитывая сложившуюся в настоящий

момент геополитическую обстановку и масштабные санкции Западных стран, которые непосредственно и очень ощутимо затронули все сферы деятельности общества.

Крупнейшими мировыми производителями катализаторной продукции являются химические компании BASF SE, Johnson Matthey, Albemarle Corporation, Axens, а также Criterion Catalysts & Technologies (Shell), с которыми у ООО «РН-Драгмет» заключены долгосрочные контракты. Кроме того, ООО «РН-Драгмет» является официальным дилером в Российской Федерации датской компании Haldor Topsoe A/S – производителем всех видов катализаторов – экологических, химических, полимерных катализаторов и катализаторов для нефтеперерабатывающей промышленности. [5]

До недавнего времени основные потоки катализаторной продукции были из США и стран Европы. В среднем в год ООО «РН-Драгмет» импортировало из стран Европы (таких как Дания, Германия, Бельгия, Франция) и США порядка 400 тонн катализаторной продукции, а также до 700 тонн защитных слоев (керамические шары) и элементов оборудования.

Все поставки для грузополучателя организовывались на базисе DDP, при этом грузоотправитель отгружал на условиях FCA.

Соответственно при прямых поставках от производителей продукции ООО «РН-Драгмет» передавало на аутсорсинг такие функции ВЭД как:

- таможенное декларирование и таможенная очистка грузов;
- организация перевозки груза от склада грузоотправителя до склада грузополучателя;

В настоящее время, в связи с последними геополитическими событиями и обширным пакетом санкций, введенных западными странами в отношении организаций и компаний Российской Федерации, продолжение сотрудничества и организация прямых поставок катализаторной продукции из США и стран Европы стали фактически невозможными.

Учитывая вышеизложенное отдел ВЭД ООО «РН-Драгмет» активно занимается проработкой вопроса замещения американской и европейской

продукции на арабские и азиатские аналоги. В частности, рассматриваются возможности поставок из Ирана, ОАЭ, Турции, Индии, Китая, Узбекистана и Казахстана.

Однако замещение продукции, которой пользовались НПЗ на протяжении более чем 10 лет на аналоги весьма трудоемкий и длительный процесс, так как требуется получить образцы от производителей, направить в лаборатории и провести необходимые анализы. После чего, если анализы покажут удовлетворительный результат, будет необходимо закупить и поставить небольшую партию катализаторной продукции для проведения опытно-промышленных испытаний и только исходя из результатов, полученных при таких испытаниях, можно будет заключать контракты, закупать и поставлять необходимые объемы катализаторной продукции.

Так же рассматривается вариант с замещением импортной катализаторной продукции отечественными аналогами. Однако и тут есть ряд нюансов. Из основных можно отметить:

- производственная программа заводов-производителей планируется на годы вперед;
- так же, как и с импортными аналогами, будет необходимо проводить анализы и запускать опытно-промышленную партию;
- отечественные заводы-производители пока не в полной мере могут удовлетворить потребности всех НПЗ как по номенклатуре, так и по объемам производимой продукции;
- даже с учетом исключения транспортной составляющей, себестоимость отечественного продукта зачастую выше импортного.

Можно сказать, что ООО «РН-Драгмет» в настоящее время стоит на пороге глобальных изменений в направлении деятельности, что обусловлено внешними факторами. Это открывает множество возможностей для улучшения экономических показателей, однако для достижения поставленных целей предстоит качественно изменить и пересмотреть подход ко многим бизнес-процессам.



### **3 Разработка мероприятий по оптимизации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет»**

#### **3.1 Специфика организации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет»**

Так как действующая модель аутсорсинга ВЭД, применяемая в ООО «РН-Драгмет» работала исключительно в отношении поставок из США и Европы необходимо переориентироваться на азиатский и арабский рынки. А это фактически означает смену всей базы контрагентов. Однако это открывает возможность к расширению списка функций, передаваемых на аутсорсинг.

Следует отметить, что кроме того, что в функции ООО «РН-Драгмет» заложена так же организация поставок компонентов для производства катализаторной продукции на заводах периметра ПАО «НК Роснефть», часть из которых поставляется из-за рубежа, а в дальнейшем заводы нередко реализуют произведенную продукцию за границу. К примеру - в Индию, Узбекистан, Иран.

Зачастую катализаторная продукция, компоненты для ее производства или запасные части для агрегатов НПЗ, поставляемые ООО «РН-Драгмет» имеют специфические условия для перевозки:

- наличие класса опасности груза.

Груз считается опасным, если он способен нанести вред окружающей среде, здоровью и жизни людей, в результате транспортного происшествия.

Перевозка опасных грузов регламентируется Соглашением о международной дорожной перевозке опасных грузов, ДОПОГ (фр. Accord relatif au transport international des marchandises dangereuses par route, фр. ADR) — соглашение европейских государств о международных перевозках опасных грузов. Создан по инициативе ООН. До 2021 года - Европейское соглашение о международной перевозке опасных грузов. [10]

Помимо ADR перевозка опасных грузов регулируется в соответствии с Временной инструкцией «О перевозке опасных грузов автотранспортом» министерства сообщения. ADR действует на территории всех стран Евросоюза, а также в Казахстане, Азербайджане, Марокко, в России аналогичный ему называется ДОПОГ.

Опасные грузы делятся на 9 классов, ряд из которых имеет подкласс: 1 класс – взрывчатые изделия и вещества; 2.1 класс – легковоспламеняющиеся газы; 2.2 класс – нетоксичные и негорючие газы; 2.3 класс – отравляющие газы; 3 класс – легковоспламеняющиеся жидкости; 4.1 класс – легковоспламеняющиеся твердые вещества; 4.2 класс – вещества, способные к самовозгоранию; 4.3 класс – вещества, выделяющие воспламеняющиеся газы при соприкосновении с водой; 5.1 класс – окисляющие вещества; 5.2 класс – органические пероксиды; 6.1 класс – токсичные вещества; 6.2 класс – инфекционные вещества; 7 класс – радиоактивные вещества; 8 класс – коррозионные вещества; 9 класс – прочие опасные вещества и изделия; 9А класс – литий-ионные аккумуляторы.

Маркировка опасных грузов представлена в Приложении Б.

– ограничения возможности штабелирования.

Катализаторная продукция имеет определенную форму и размер. Например, цилиндрическую, трех и четырехлепестковую, сферическую или форму полого кольца, размером от 0,7мм до 6,5мм. Размер и форма частиц катализатора представляют собой компромисс между желанием минимизировать эффекты диффузии пор в частицах катализатора (требующие небольших размеров) и перепадом давления в реакторе (требующие больших размеров частиц). Нарушение формы частиц катализатора может повлиять на корректную работу катализатора.

Как правило катализаторная продукция поставляется в биг-бэгах, весом до одной тонны. При штабелировании, под весом установленного сверху биг-бэга может быть повреждена или разрушена исходная форма частиц катализатора в нижнем биг-бэге.

- соблюдение температурного режима;

Это ограничение в большей степени относится к компонентам для производства катализаторов и при доставке авиатранспортом, так как при авиаперевозке температура на борту может опускаться значительно ниже 0.

- негабаритный и хрупкий груз.

Кроме катализаторной продукции и компонентов для её производства, ООО «РН-Драгмет» осуществляет поставку запасных частей для агрегатов и оборудования НПЗ. Среди которых могут встречаться такие элементы оборудования, как, к примеру, трубный пучок теплообменника, длина которого может достигать 17 метров, высота 3,5 метров, а вес более 27 тонн.

Такие конструкции могут содержать стеклянные и керамические детали, что делает груз не только негабаритным, но и хрупким, что так же требует определенных условий и осторожности при перевозке. Примеры грузов продемонстрированы в Приложении В.

Оперативное и правильное оформление таможенных документов на грузы и товары в принципе является непростой задачей, а учитывая специфику перевозимых ООО «РН-Драгмет» грузов эта задача значительно усложняется. Также не стоит забывать о регулярных изменениях в законодательной базе в сфере внешнеэкономической деятельности и что она имеет достаточно большое количество нюансов и неоднозначных моментов даже для высококвалифицированных профессионалов, не говоря уже о недостаточно подготовленных людей.

Контроль и мониторинг изменений законодательства в сфере внешнеэкономической деятельности, подбор транспортной компании для перевозки опасных, негабаритных или других специфичных грузов, корректное и своевременное оформление товаросопроводительной и транспортной документации требуют значительного времени и широких знаний в сфере таможенного права. А в случае возникновения нештатных ситуаций – взаимодействие с таможенными органами, так же требует определенных навыков и связей, для скорейшего разрешения ситуации.

Исходя из информации, изложенной выше, можно отметить, что товары, поставляемые ООО «РН-Драгмет» зачастую являются весьма специфическими. Этот факт требует высокой квалификации и знаний таможенных требований и требований при перевозке таких товаров от специалистов отдела ВЭД ООО «РН-Драгмет». Организация перевозки и таможенное сопровождение таких товаров, в свою очередь, отнимает массу времени, которое специалисты могли бы потратить на свои непосредственные обязанности, способствующие экономическому развитию компании.

Функции, связанные непосредственно с документальным оформлением, перевозкой и информационным сопровождением товаров целесообразнее возложить на специализированные транспортно-логистические службы, имеющие собственного таможенного декларанта (брокера) или являющегося официальным таможенным представителем.

### **3.2 Мероприятия по оптимизации аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности ООО «РН-Драгмет»**

Что бы осуществить качественный подбор контрагента, для передачи на аутсорсинг процессов внешнеэкономической деятельности необходимо провести ряд мероприятий.

Как отмечалось ранее кроме потенциальных выгод передачи некоторых функций процессов ВЭД на аутсорсинг, есть и ряд значительных рисков, которые так же необходимо учесть при проработке данного вопроса.

Далее поэтапно разберем необходимые мероприятия:

Определение функций, передаваемых на аутсорсинг:

Здесь необходимо взглянуть на весь процесс структурно и выделить наиболее трудоемкие и специфичные функции:

- информационное сопровождение и отслеживание груза в пути;
- таможенная очистка и декларирование товаров;
- подготовка экспортной/ импортной документации;

- организация доставки от отправителя к получателю;
- организация хранения и складирования товаров;
- организация погрузо-разгрузочных работ на местах;
- страхование грузов;
- поиск и контроль работы перевозчика;
- оповещение об изменениях в таможенном законодательстве.

При этом необходимо учитывать, что есть риск потерять контроль над процессом поставки, так что необходимо определить контрольные точки, по которым компания-аутсорсер будет отчитываться:

- информирование о фрахте места на судне;
- предоставление скан-копии отгрузочных документов после получения груза у отправителя;
- предоставление страхового сертификата;
- информирование о погрузке товара на судно;
- информирование о прибытии судна в порт назначения;
- предоставление ГДТ/ДТС;
- информирование о выгрузке товара с судна и перегрузке на ж/д или автотранспорт для дальнейшей доставки получателю;
- информирование о прибытии груза в пункт назначения с предоставлением всех сопутствующих товаросопроводительных документов с отметками всех участников процесса перевозки в электронной форме [14].

Таким образом, не принимая непосредственного участия в процессе организации перевозки сотрудники отдела ВЭД ООО «РН-Драгмет» будут в курсе всех передвижений своего товара.

Определение критериев соответствия контрагента требованиям:

На этом этапе важно учесть все требования, чтобы обезопасить себя от недобросовестных и ненадежных контрагентов, так как рынок услуг по предоставлению подобных услуг становится все более востребованным и

стремительно расширяется, точно так же и увеличивается число некомпетентных или же откровенно мошеннических компаний.

Критерии проверки:

- финансовая устойчивость. От потенциальных контрагентов необходимо получить бухгалтерскую и финансовую отчетность деятельности за последние 3 года. Проверку выполняет планово-финансовый отдел ООО «РН-Драгмет»;
- наличие опыта работы. Запросить референс-лист и отзывы клиентов за последние 5 лет. Проверку осуществляет специалист отдела ВЭД.
- отсутствие судебных разбирательств. Достаточно получить официальное письмо на бланке компании, за подписью генерального директора, об отсутствии судебных разбирательств и задолженностей по налогам и сборам в бюджет. Проверяет юридическая служба, совместно с сектором экономической безопасности ООО «РН-Драгмет».
- дополнительные требования, такие как: наличие собственного автопарка. Предоставить ПТС/СТС на собственный транспорт (не менее пяти единиц); наличие договора аренды или собственного СВХ. Предоставить скан-копию договора аренды или собственности; наличие возможности организации вооруженного сопровождения грузов. Предоставление договора с ЧОП или штатное расписание сотрудников охраны в штате.

При желании список можно расширить, но в таком случае мы все более будем ограничивать список потенциальных контрагентов [11].

Подготовка качественного технического задания.

Разобравшись с функциями, планируемыми к передаче на аутсорсинг и критериями отбора потенциальных поставщиков услуг аутсорсинга, необходимо максимально подробно и в деталях изложить задачи и требования в виде технического задания. Это важно, чтобы отсеять компании, которые по сути своей являются посредниками, или способны организовать перевозку

(экспорт/импорт) груза, оформить сопроводительную документацию, но при этом не сталкивались с перевозками негабаритных или опасных грузов, что может вызвать проблемы и дополнительные расходы для всех сторон. Приложением к техническому заданию необходимо приложить список требуемых документов для проведения проверки.

Проведение опроса рынка.

Полученное техническое задание размещаем на электронной торговой площадке (ЭТП) ТЭК-Торг в форме опроса рынка, при помощи специалиста тендерного отдела ООО «РН-Драгмет». Что бы гарантированно получить предложения на размещенный запрос нужно найти в сети Интернет подходящие компании и пригласить их поучаствовать в созданном опросе рынка с помощью официальной рассылки приглашений, предусмотренной ЭТП.

Срок проведения опроса рынка регламентирован сроком не менее трех дней, однако стоит разумно увеличить время проведения опроса рынка для того, чтобы потенциальные контрагенты успели ознакомиться, проанализировать свои возможности и в случае, если сочтут возможным сотрудничество по представленному техническому заданию, успели подготовить и собрать информацию необходимую для осуществления проверки.

Проверка и отбор контрагентов.

Полученные предложения необходимо проверить в первую очередь по списку запрашиваемых и полученных документов от контрагентов.

В случае если контрагентом не предоставлены какие-либо из запрашиваемых документов, то следует сделать «дозапрос» недостающей информации через ЭТП. Такая функция на ЭТП предусмотрена.

В случае если контрагентом предоставлен полный пакет документов – направляем в ответственные структурные подразделения полученные документы для проверки. После проведения проверки ответственные

структурные подразделения готовят заключение по каждому из потенциальных контрагентов.

Полученные от структурных подразделений заключения ответственный за проведение опроса рынка сотрудник отдела ВЭД обобщает в общий отчет, вместе с заключением собственной проверки, в виде аналитической справки, в которой сведены полученные данные. В этой аналитической справке ответственный сотрудник отдела ВЭД дает рекомендации и заключение по соответствию потенциальных контрагентов и отмечает, кто из них соответствует требованиям полностью, а кто по каким-то из критериев не подходит. Заключение утверждает начальник отдела ВЭД.

Подготовка проекта договора.

Договор должен учитывать все нюансы предстоящей работы и максимально обезопасить ООО «РН-Драгмет».

Форму договора необходимо согласовать с юридической службой, финансовым блоком, сектором экономической безопасности и непосредственным руководителем. После получения согласования всех структурных подразделений форма договора направляется потенциальным контрагентам на согласование. В случае если у контрагента есть возражения или замечания по тексту договора – он готовит протокол разногласий и направляет ответственному сотруднику отдела ВЭД. Ответственный сотрудник отдела ВЭД, в свою очередь, направляет протокол разногласий на согласование всем структурными подразделениями, перечисленными выше и руководителем отдела ВЭД. Как только разногласия будут улажены можно подписывать договор.

Личное знакомство с представителями контрагента.

Согласованная форма договора заполняется реквизитами, распечатывается в двух экземплярах и подписывается ООО «РН-Драгмет».

Целесообразно, не направлять договор по почте или курьерской службой, а лично отвезти его на подпись контрагенту и провести встречу. Личный контакт с контрагентами исключительно важен. Встречу необходимо



проводить совместно с сотрудником сектора экономической безопасности ООО «РН-Драгмет». В ходе встречи сотрудник сектора экономической безопасности удостоверится, что компания действительно функционирует, как заявлено и расположена по адресу, указанному в реквизитах. Так же необходимо познакомиться представителями контрагента и менеджером, которому будет передано ведение работы по заключённому договору, еще раз акцентировать внимание на «узкие» и специфические места в работе и убедиться в том, что сотрудники контрагента понимают ответственность и готовы оказывать необходимые услуги.

После завершения всех процедур, подписания договора и знакомства с контрагентом можно представить менеджера компании-аутсорсера отправителям и получателям, обменяться контактной информацией и приступить к работе.

Еще раз стоит отметить, что крайне важно не выпускать процесс из-под контроля и требовать от компании-аутсорсера своевременного и полного информирования обо всех движениях товара.

В год, в среднем, в ООО «РН-Драгмет» заключается порядка 20 договоров импортных поставок. Так как специалисты отдела ВЭД ООО «РН-Драгмет» ведут полностью весь цикл от выявления потребности и согласования всех деталей предстоящей поставки, до момента непосредственного прибытия товара на склад получателя, то работа по организации перевозки и таможенному сопровождению сделки, которую предполагается передать на аутсорсинг занимает от 20% до 30% рабочего времени специалиста отдела ВЭД, в зависимости от сложности поставки. Возьмем средний показатель - 25%. В отделе ВЭД ООО «РН-Драгмет» работают 3 специалиста со средней заработной платой 130 000 рублей в месяц.

Соответственно, чтобы рассчитать затраты на организацию грузоперевозки, страхование, таможенное оформление и сопровождение груза отделом ВЭД нужно сложить среднемесячные показатели зарплаты трех сотрудников, и вычесть из них 25%, и далее умножить на 12 месяцев, чтобы

получить годовой показатель по формуле:  $ЗОВЭД = ЗПОВЭД \div 100 \times 25 \times 12$ , где ЗОВЭД – это затраты отдела ВЭД, ЗПОВЭД – Заработная плата сотрудников отдела ВЭД.

Получаем сумму затрат отдела ВЭД равную ориентировочно 1 170 000 рублей в год. При этом средняя стоимость оформления одной таможенной декларации таможенным представителем составляет 20 000 рублей, то есть при передаче на аутсорсинг затраты по оформлению таможенных деклараций за год составят 400 000 рублей.

В процентном соотношении получаем выгоду равную 65,8%, в денежном – 770 000 рублей в год.

Такие услуги как: услуги СВХ, погрузо-разгрузочные работы и страхование выставляются компании-заказчику на основе реально понесенных расходов компанией-аутсорсером, без дополнительных наценок, а услуги подбору перевозчика, контролю и информированию входят в основной пакет услуг и отдельно не тарифицируются, соответственно дополнительных затрат на передаваемые на аутсорсинг функции компания не понесет, если все эти моменты прописать в договоре.

В рамках деятельности ООО «РН-Драгмет» сокращение расходов отдела ВЭД на 770 000 рублей в год нельзя назвать ощутимым.

Более значимый положительный экономический эффект может быть достигнут в долгосрочной перспективе ввиду высвобождения значительного количества времени специалистов отдела ВЭД ООО «РН-Драгмет» и перенаправления его на проработку доходных договоров, поиск поставщиков и клиентов, и отлаживание всей деятельности отдела ВЭД в целом.

Чистая прибыль ООО «РН-Драгмет» в 2021 году составила 36 571 т. р, из которых на деятельность отдела ВЭД приходится порядка 44%, то есть 16 091,24 т. р. за 2021 год.

Из 25% рабочего времени освободившегося у сотрудников отдела ВЭД оставим не более 10% на контроль работы компании-аутсорсера и решение внештатных вопросов, возникающих в рабочем порядке.

Соответственно, можно предположить, что экономическая эффективность отдела ВЭД ООО «РН-Драгмет» должна возрасти на 15%, что в денежном выражении составит порядка 2 413,69 т. р. в год, что в совокупности с экономией за счет сокращения затрат отдела ВЭД дает 3 183,69 т. р. в год или 8,7% к чистой прибыли ООО «РН-Драгмет».

Возможности развития в направлении импорта и экспорта катализаторной продукции, компонентов для ее производства и элементов оборудования для НПЗ, с учетом выхода на азиатский и арабский рынки представляются весьма перспективными для ООО «РН-Драгмет» и несомненно внедрение аутсорсинга ВЭД покажет не малую экономическую эффективность данного проекта.

При этом следует отметить, что такой эффект достичь в краткосрочной перспективе представляется весьма затруднительным, так как наработка дополнительной клиентской базы и базы поставщиков – процесс не простой и весьма трудоемкий, поэтому необходимо понимать, что для достижения поставленной цели может потребоваться от трех до пяти лет непрерывной, планомерной и качественной работы специалистов отдела ВЭД и руководящего звена ООО «РН-Драгмет» не только в направлении расширения имеющихся баз поставщиков и клиентов, но и в поиске новых, перспективных ниш рынка.

## Заключение

Внедрение, расширение и оптимизация услуг аутсорсинга ВЭД в компании требует четкой подготовки, обработки информации и разработки собственной стратегии, которая будет направлена на выстраивание выгодных для всех сторон отношений.

Немаловажным фактором обращения к аутсорсингу ВЭД является минимизация затрат, но абсолютно не верно считать, что только это и является основной его целью. Важно так же помнить, что, применяя аутсорсинг ВЭД компания получает высококачественные услуги, которые безусловно положительно отразятся на репутации компании и в последствии на экономических показателях. Так же эта услуга позволит организовать быструю доставку грузов, когда компания вынуждена действовать в условиях острого дефицита времени или человеческих ресурсов.

Понимание структуры процессов, из которых строится аутсорсинг, позволит создать целостное видение современного менеджмента.

В мире, где постоянно совершенствуются и автоматизируются все больше процессов, значимого успеха смогут добиться лишь те компании, которые будут вести бизнес в соответствии со всеми современными тенденциями и будут своевременно реагировать на изменения на рынке и в законодательстве, при этом оптимизируя и сокращая расходы, но сохраняя неизменно высокое качество поставляемых товаров и услуг. Исходя из этого можно считать аутсорсинг одной из самых успешных современных бизнес-моделей, которая позволит добиться преимуществ перед конкурентами.

В настоящее время современный бизнес сложно представить без услуг аутсорсинга. Причинами этому служат:

- многие компании, идущие в ногу со временем, стремятся использовать современные достижения науки и техники для производства конкурентоспособной продукции, которая будет соответствовать ожиданиям потребителей;

– как правило современные технологии и опыт находятся у специалистов, которые на взаимовыгодных условиях готовы делиться ими на условиях аутсорсинга.

Такая модель бизнеса выгодна обеим сторонам, так как каждая из сторон может сосредоточиться на развитие своих приоритетных направлений, направив на это ресурсы, которые могли бы быть задействованы на непрофильных направлениях. В итоге конечным выгодоприобретателем от таких решений будет потребитель, ведь именно он получит лучшую продукцию/услуги по приемлемой цене и в адекватные сроки.

Перед ООО «РН-Драгмет» открываются новые горизонты и возможности в связи с выходом на новые рынки и оптимизация действующих схем работы во всех сферах деятельности просто необходима, особенно это касается оптимизации работы отдела ВЭД, а именно расширения списка функций передаваемых на аутсорсинг специализированным компаниям, которые точно знают и умеют качественно вести работу с азиатскими и арабскими партнерами и агентами в части перевозок и таможенного обслуживания, а сотрудникам отдела ВЭД необходимо сконцентрировать свое внимание и уделить больше времени именно наработке базы поставщиков, что бы покрыть все потребности клиентов, которые в настоящий момент имеют острую нехватку качественных товаров ввиду закрытия европейского и американского рынков.

## Список используемых источников

1. Баландина Г. В., Воловик Н. П., Приходько С. В. Таможеннотарифная политика и стимулирование инноваций в России: Издательство дом «Дело» РАНХ и ГС, 2018.
2. Бычков В. П. Выбор перевозчика и принятие решения о транспортном и складском обслуживании // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. 2018. №3.
3. Ежегодный внутренний отчет по финансовой деятельности ООО «РН-Драгмет» за 2021 год, от 21.02.2022.
4. Кузнецов В. М. Аутсорсинг: новое слово в управление // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. 2018. №6. С.79-86
5. Обзор рынка катализаторов нефтепереработки в России и странах СНГ // Исследовательская группа ИНФОМАЙН. Москва; февраль 2021.
6. Положение Компании № П2-08 Р-0019 ВЕРСИЯ 3.00 «О закупке товаров, работ, услуг».
7. Попов И. С., Березин В. В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2018.
8. Попова Е. В., Вахняк А. Ю. Таможенный представитель и его роль при оказании посреднических услуги в международной торговле // Правозащитник. 2019. С. 15–20.
9. Сайт Федеральной Пробирной Палаты РФ: URL: <https://probpalata.gov.ru/dmdk/> (дата обращения 03.09.2022).
10. Соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов, ДОПОГ [Электронный ресурс]: Сайт Мин.Транс.РФ: URL: [https://rosavtotransport.ru/netcat\\_files/15/54/20190101\\_ADR\\_2019\\_vol1\\_R.pdf](https://rosavtotransport.ru/netcat_files/15/54/20190101_ADR_2019_vol1_R.pdf) (дата обращения 03.09.2022).
11. Сорокина Е. С. Алгоритм анализа показателей риска при отборе поставщиков аутсорсинга. – М.: Издательство «Научный консультант», 2018.

12. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза).

13. Тыртышный Н. Н. Аутсорсинг как инструмент уменьшения логистических рисков в цепях поставок с участием водного вида транспорта // Инженерный вестник Дона. 2019.

14. Усонов А.Ю., Феделова Н.П., Терина Г.Е. Инновационные процессы в агроэкономике: их содержание, направления, инструменты совершенствования. – М.: Изд-во РГАУ, 2018

15. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности" от 08.12.2003 № 164-ФЗ.

16. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» и «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации», от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

17. Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 30.12.2012).

18. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации» от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ.

19. Федоренко Р. В. Организация эффективной работы участников внешнеэкономической деятельности в рамках таможенно-логистической системы. // Научно-методический журнал «Концепт». 2018.

20. Щукина З. Н. Совершенствование деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг // Международный научный журнал «Символ науки». 2018. С.230.

**Приложение А**  
**Бухгалтерский баланс**

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>АКТИВ</b>										
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>										
Основные средства	1150	4 772	2 121			2 635	2 196			1 021
Финансовые вложения	1170	89 884	56 084	97 158	-		41 123			-
Отложенные налоговые активы	1180	1 190	1 472		1 698	2 538				492
Прочие внеоборотные активы	1190	1 528	25			1 497		2 914		2 182
Итого по разделу I	1100	97 374	59 702	100 097			45 851			3 695
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>										
Запасы	1210	1 170 212	737 328	691 095					1 008 461	548 075
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	160	265	35 703	95	218				39 447
Дебиторская задолженность	1230	570 662	839 733		220 445	74 428	72 312	99 637	262 371	80 920
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-	75 698	-	-	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	414	323	275		403				64 469
Прочие оборотные активы	1260	205	194	178	195	172	188		880	-

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «РН-Драгмет»



Продолжение приложения А

Итого по разделу II	120 0	1 741 653	1 577 843		933 975	555 450		698 624	1 272 217	732 911
<b>БАЛАНС</b>	<b>160 0</b>	<b>1 839 027</b>	<b>1 637 545</b>	<b>1 237 752</b>		<b>618 923</b>	<b>664 153</b>		<b>1 364 208</b>	
<b>ПАССИВ</b>										
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>										
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	131 0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Резервный капитал	136 0	1	1							-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137 0	377 114	355 489		234 437	207 083			57 000	
Итого по разделу III	130 0	377 125	355 500				97 452		57 011	47 491
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>										
Заемные средства	141 0	298 372	-		-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	142 0	349	152		108	188			1 603	-
Итого по разделу IV	140 0	298 721	152	7 238	108	188			1 603	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>										
Заемные средства	151 0	-	519 967			-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	152 0	1 136 311	736 052		636 703	392 854			1 295 604	
Оценочные обязательства	154 0	26 870	25 874				17 425			
Итого по разделу V	150 0	1 163 181	1 281 893	928 889		411 641		662 027		
<b>БАЛАНС</b>	<b>170 0</b>	<b>1 839 027</b>	<b>1 637 545</b>	<b>1 237 752</b>		<b>618 923</b>	<b>664 153</b>		<b>1 364 208</b>	

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «РН-Драгмет»

## Приложение Б

### Маркировка опасных грузов



Рисунок Б.1 – Графическое обозначение маркировки опасных грузов

Приложение В  
Пример груза, перевозимого ООО «РН-Драгмет»



Рисунок В.1 – Трубный пучок теплообменника

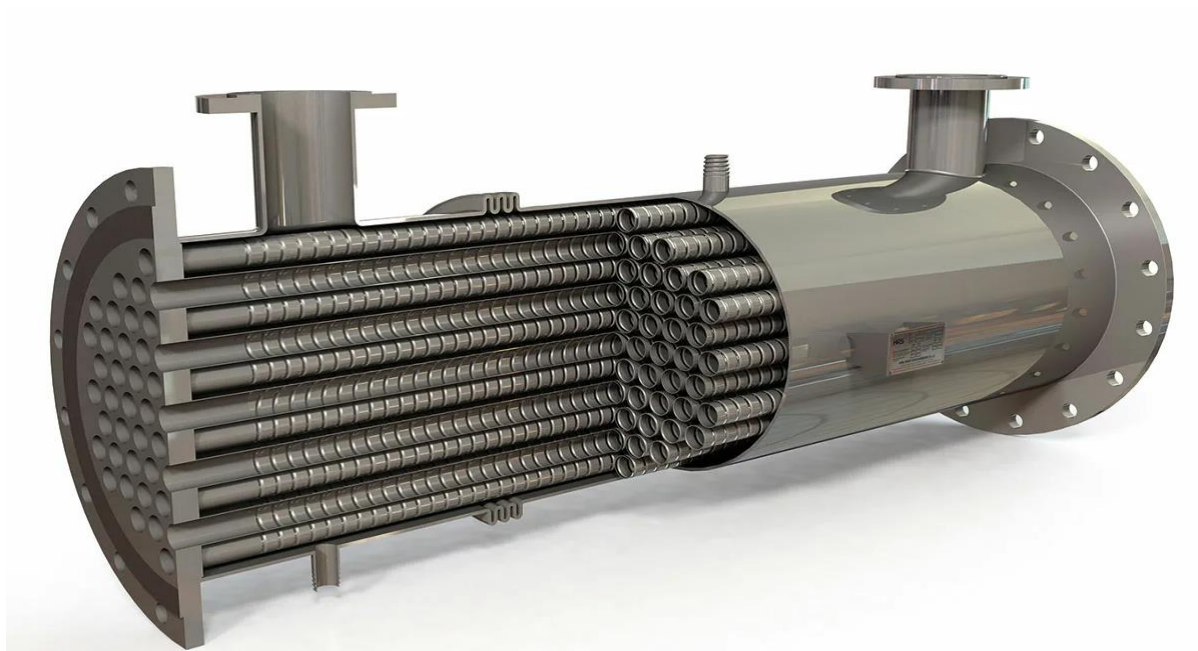


Рисунок В.2 – Трубный пучок теплообменника (схема)