

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
ООО «ЗОЛОТОЙ ТЕЛЛЕНОК»)**

Дипломная работа студентки

заочной формы обучения  
специальности 08.03.03 – управление персоналом

5 курса, группы 05001162

**Кельса Яны Анатольевны**

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
Трофименко Е.Н.

Рецензент  
Генеральный директор  
ООО «Золотой теленок»  
Шеремет Л.И.

**БЕЛГОРОД 2016**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Понятие и сущность термина «аутсорсинг», его виды и цели.....	6
1.2 Основной принцип использования аутсорсинга.....	13
1.3 Инструменты оценки аутсорсинга в управлении персоналом.....	22
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ООО «ЗОЛОТОЙ ТЕЛЕНОК»..	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Золотой теленок»..	40
2.3 Оценка использования аутсорсинга в управления персоналом ООО «Золотой теленок».....	53
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ЗОЛОТОЙ ТЕЛЕНОК».....	64
3.1 Рекомендации по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок».....	64
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок» .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	82

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** данной работы обусловлена все большим развитием аутсорсинга как одного из наиболее интересных и интенсивно развивающихся подходов к ведению бизнеса. Укрепление рыночной экономики в России повышают требования к уровню управления компаниями. В условиях сильной конкуренции изменение менеджмента многих российских предприятий является решающим фактором в развитии российского бизнеса. Процессы, которые происходят в национальной экономике, подчеркивают актуальность изучения новых способов повышения конкурентоспособности и устойчивости развития компаний.

Российская промышленность в настоящее время преимущественно представлена крупными предприятиями. Для них характерны полный цикл производства, громоздкая система управления, большое количество вспомогательных и обслуживающих подразделений и несоответствие их мощностей основному производству и неэффективное использование ресурсов.

Данные проблемы присущи большинству предприятий газовой, нефтяной, химической промышленности, электроэнергетики, машиностроения, металлургии и др. Кроме того, недостаточная концентрация ресурсов на ключевых направлениях деятельности снижает конкурентоспособность промышленных предприятий на отечественном и мировом рынках, что заставляет искать и применять новые механизмы и инструменты управления. Одним из инструментов реализации такой идеи и может стать аутсорсинг.

Вместе с тем, исследования, предметом которых выступает аутсорсинг на промышленных предприятиях, в России недостаточно изучены. Основная причина данного явления - отсутствие полноценных теоретических и методических разработок в данной области, способных побудить руководство

производственных предприятий к активным действиям в направлении применения аутсорсинга.

Таким образом, недостаточная степень разработанности данной проблемы, ее несомненная практическая значимость для российской экономики в современных условиях обусловили актуальность выбранной темы.

**Степень научной разработанности.** Концепция аутсорсинга, в основном, сформулирована в работах западных ученых. Одно из самых распространенных определений аутсорсинга, а также его основные положения дал Дж. Хейвуд. Среди известных работ за рубежом по исследованию аутсорсинга, выделяются труды И. Ансоффа, Т. Питерса, Р. Аалдреса, Д. Траута, С. Клементса, М. Доннеллана. Преимущества и недостатки перехода на аутсорсинг изложены Э. Йорданом и Д. Дойлом.

В российской экономической литературе данное понятие появилось только в конце 90-х годов XX столетия, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, особенно применительно к российским предприятиям, малоизучены. Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли российские ученые Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

**Объектом исследования** выступает ООО «Золотой теленок»

**Предметом исследования** является использование аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок».

**Целью** дипломной работы является использование аутсорсинга в управление персоналом ООО «Золотой теленок», г. Белгорода.

Для реализации поставленной цели необходимо решить **задачи**:

– исследовать теоретические основы аутсорсинга и его экономическую сущность;

– проанализировать актуальное состояние персонала в ООО «Золотой теленок»;

– разработать рекомендации по использованию аутсорсинга ООО «Золотой теленок»;

– обосновать социально–экономическую эффективность мероприятий по использованию аутсорсинга ООО «Золотой теленок».

**Практическая значимость** данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области аутсорсинга могут быть полезны другим организациям в процессе использования аутсорсинга.

**Информационную базу исследования** составляют труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам управления, организационного развития, формирования и использования аутсорсинга в промышленности; материалы научных конференций; тематические публикации в периодической печати; электронные ресурсы. Информационной базой являются материалы законодательных и нормативных актов Российской Федерации, периодических научных изданий, монографии отечественных и зарубежных ученых, а также документы первичной отчетности предприятия ООО «Золотой теленок».

При проведении исследования применены следующие **методы**: системный подход, анализ документов, группировки, сравнение, экспертная оценка.

**Структура** дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Понятие и сущность термина «аутсорсинг», его виды и цели

Сегодня, для увеличения эффективности реализации производственной деятельности и роста уровня конкурентоспособности организаций, важным этапом является непрерывный поиск и дальнейшее использование в своей деятельности ранее неизвестных форм управления бизнесом. Большая часть российских компаний ввела в свои программы различные пути оптимизации расходов, адаптации товаров и услуг к требованиям изменяющегося рынка. Аутсорсинг как раз и есть один из таких способов управления и сокращения расходов, который призван гарантировать организации дополнительные конкурентные преимущества.

Аутсорсинг (outsourcing) с английского языка дословно - это привлечение сторонних ресурсов для удовлетворения потребностей [7, с.63].

Применяя данный термин в деловой практике, подразумевается размещение долгосрочных заказов на приобретение от других организаций требуемых услуг, или же либо при переложение конкретных производственных функций на стороннюю организацию. В большинстве случаев это крепкие и долгосрочные деловые отношения заказчика и исполнителя на базе контрактных отношений. В данном случае исполнитель адаптирует свои производственно-технологические ресурсы или научно-технические и интеллектуальные возможности исключительно в интересах заказчика за оплату, рассчитываемую сложившейся стоимостью услуг.

Основная концепция аутсорсинга строится на трех базовых принципах:

- каждому необходимо заниматься своей работой и концентрироваться исключительно на ней;
- сопутствующие задачи и решение возникающих вопросов поручается тому, кто может справиться с этим лучшей;
- данная расстановка деятельности бережет ресурсы заказчика и

приносит прибыль исполнителю [8, с.31].

В сегодняшнем мире деловых отношений аутсорсинг позволяет практически каждой организации получать все необходимые услуги на высшем профессиональном уровне на гибких контрактных условиях, сохраняя темпы динамики, имея низкие фиксированные затраты, и обретая дополнительную возможность для роста компании. На сегодняшний день большая часть зарубежных компаний пользуются данным подходом для осуществления хотя бы одного бизнес-процесса, и это безусловно говорит о возрастающей значимости аутсорсинга.

Главными характерными чертами аутсорсинга, отличающих его от остальных видов сотрудничества являются:

- острая зависимость исполнителя от нужд заказчика и обратного процесса, который основывается на квалификации аутсорсера; он наилучший исполнитель нужных клиенту функций на рынке. На рынке представлены формы сотрудничества предполагающие разные виды выгодного взаимодействия;

- взаимоотношения конкретно обусловлены рамками выполняемого бизнес-процесса, что дает возможность говорить о понижении риска утраты конфиденциальности коммерческой информации, характерной для других форм сотрудничества;

- главным аспектом прочности двустороннего партнерства становится усовершенствование лишь одного бизнес-процесса, в то время как развитие множества отношений сотрудничества основывается на обмене опытом и улучшении всех принадлежащих направлений развития предпринимательских структур [21, с.130].

Условно аутсорсинг разделяют на 2 типа — производственный и оптимизация бизнес-процессов. Производственный подразумевает передачу определенных процессов производства или всего цикла внешним организациям. Вероятна и продажа каких-то подразделений, с последующим взаимодействием, но в рамках программы аутсорсинга [37, с.93].

Аутсорсинг бизнес-процессов основывается на передаче внешним компаниям конкретных бизнес-процессов, не являющихся основными для организации. Функции управления персоналом, бухгалтерского учета, маркетинга, рекламы, логистики, как правило, на аутсорсинг чаще всего отдают именно эти функции.

В использовании аутсорсинга организации разрабатывают собственные формы, но все они классифицируются следующим образом:

По видам передаваемых функций:

- Ресурсный — ведение бизнеса в основном на привлеченных финансовых средствах, а также использование кадровых ресурсов и оборудования. Невольно возникает вопрос: чем же тогда ресурсный аутсорсинг отличается от аренды, кредита, лизинга персонала? Считается, что об аутсорсинге правомерно говорить в том случае, когда работа на кредитах и арендованных мощностях обусловлена не ограниченностью возможностей компании, а целенаправленной стратегией ведения бизнеса.

- Операционный — передача на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией продукции. Так, например, компания может поручить разработку товара специализированному бюро, передать заказ на производство разработанного товара независимому производителю, поместить готовую продукцию на складах фирмы, специализирующейся на логистике, и отдать товар на реализацию торговому агенту. Данный вид аутсорсинга стремительно развивается во всем мире.

- Функциональный — передача внешним исполнителям отдельных функций. Например, бухгалтерский учет, финансово-хозяйственное планирование или отдельные его элементы, маркетинг, охрана, реклама и др.

В зависимости от особенностей аутсорсинговых отношений:

- Полный (максимальный) — организация отдает на исполнение не частичные функции какого-либо отдела, а конкретный производственный или сервисный процесс целиком;



- Частичный (выборочный) — организация передает лишь определенный сегмент своих задач, так например, программирование WEB-сайта, а разработку полной стратегии, и дальнейшее внедрение в практику оставляют как и прежде внутренней задачей;

- Усовершенствованный — зачастую, применяется уже широкоизвестными фирмами, которые отдают исполнителям конкретные функции, сохраняя за собой роль руководителя;

- Промежуточный — предприятие отдает контроль своими второстепенными функциями третьей стороне, думая, что собственные специалисты готовы разработать ключевые инновационные процессы, тем самым показывая довольно высокий уровень доверия к возможностям собственных работников;

- Трансформационный — предприятие приглашает производителя услуг, которому поручается реорганизовать работу подразделения, разработать свежие системы и прочную базу знаний и навыков, а по окончании проекта руководитель снова берет на себя абсолютный контроль и вступает в свои прямые обязанности;

- Совместный — используется для диверсификации рисков в серьезных проектах, то есть применяется во время подписания субдоговоров, допускающих фигурирование нескольких поставщиков услуг;

- Аутсорсинг совместного предприятия — образование новой организации для применения дальнейших деловых перспектив, работники и активы заказчика передаются совместной организации, заказчик и исполнитель делят доход, полученный новым предприятием [38, с.17].

В зависимости от выгод, получаемых при разделении труда:

- Специализированный — перенос производства в другую географическую точку связан с уникальной специализацией данной страны (региона);

- Географический — перенос производства в наиболее выгодный для компании регион мира. Крупнейшие корпорации мира (Nike, Ikea) переносят

производства в регионы Юго-Восточной Азии, это связано с их дешевой рабочей силой, льготным налогообложением [41, с.13].

На сегодняшний день производственный аутсорсинг распространяется на множество видов деятельности. Вопреки тому, что производственный аутсорсинг является наиболее сложным и с организационной и с юридической точки зрения, такая практика особо актуальна на высокотехнологичных производствах. Если же производственный аутсорсинг изучить на всем жизненном цикле создания продукта, то его можно разбить на научно-технический и производственно-технологический аутсорсинг, каждый из которых имеет свои особенности.

Классификация видов аутсорсинга представлена на рис. 1.1

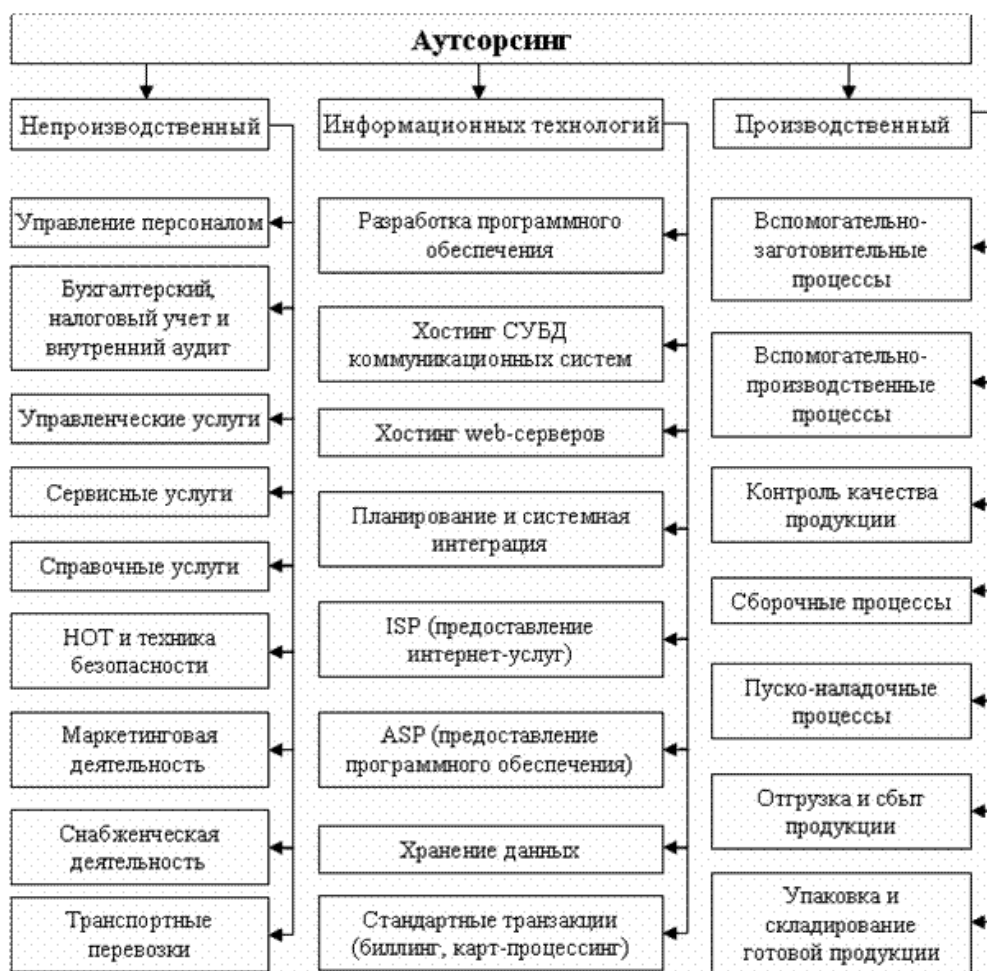


Рис. 1.1 Классификация видов аутсорсинга

На сегодняшний день самым значимым аспектом для организаций является лидерство в сфере научных исследований и разработок. На объем новых знаний, претворяемых в технологиях, оборудовании, образовании

персонала, организации производства в развитых странах приходится от 80 до 95 % прироста ВВП [15, с.183].

В общей сложности процесс реализации аутсорсинга на промышленных фирмах содержит такие основные компоненты как: субъект, объект, цель и технологии ее достижения (см. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Основные элементы реализации аутсорсинга на промышленных предприятиях

Четкое представление всех задач, способов их решения во время подготовки, и распределения между участниками проекта, это и является главной технологией результативного запуска аутсорсинговой программы.

По контракту аутсорсинга заказчик направляет подрядчику право управления и владения одним или несколькими бизнес-процессами. Главным пунктом этого определения является делегирование функций контроля, - собственно эта часть и отличает аутсорсинг от других различных видов взаимодействия.

Максимальное значение в успехе выполнения функций аутсорсинга имеют:

- понимание исполнителем целей и задач, поставленных компанией-заказчиком;

- координация текущих взаимоотношений компании-заказчика и аутсорсера;

- правильное составление и ясная структуризация контракта аутсорсинга;

- грамотный выбор фирмы аутсорсера [51, с.87].

Существует ряд условий, которые необходимо учитывать во время выбора поставщика аутсорсинг услуг (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

## Критерии для выбора поставщиков по аутсорсингу

	Критерии	Комментарии
	Доверие	Оценивается квалификация исполнителя, т.е. численность обслуженных им компаний-заказчиков
	Надежность	Оценивается соответствие исполнителя запросам компании-заказчика
	Обслуживание	Исследуется уровень обслуживания исполнителя и ведется сравнение с уровнем компании-заказчика или с уровнем прочих поставщиков
	Экономия средств	Соотносится уровень стоимости конкретного исполнителя с другими
	Гибкость	Оценивается, способность исполнителя работать в ситуациях изменения нужд компании-заказчика, которая может расширять или сворачивать свою деятельность
	Кадровая политика	Исследуется кадровая политика исполнителя и возможность влияния ее на сотрудников компании-заказчика
	Жестокость или либерализм в договоре	Выясняется желание исполнителя заключить с заказчиком "жесткий" договор или "либеральный", т.е. дать возможность внесения правок в договор
	Внутренняя квалификация и контроль	Оценивается желание исполнителя оказывать помощь компании-заказчику в поддержании надлежащей квалификацию его работников в целях закрепления бизнеса на должном уровне, а также для его расширения

Предметом аутсорсинга могут стать любые бизнес-процессы, но в соответствии с традиционным подходом, исполнителям зачастую передают процессы, не приносящие доходов, но крайне важные для полноценной работы любой организации. Исходя из этого, зачастую, когда идет речь об аутсорсинге, подразумевается передача непрофильных активов, т.к. аутсорсинг помогает оптимизировать эти затраты.

К главным целям аутсорсинга относятся:

1. Повышение качества товаров и услуг при определенных производственных затратах;

2. Снижение стоимости предлагаемых услуг и реализуемой продукции при сохранении оптимального уровня качества путем наибольшего снижения производственных расходов;

3. Укрепление финансовой стабильности организации за счет минимизации расходов, при этом сохраняя определенный уровень качества товаров и услуг [13, с.50]

Таким образом, целью аутсорсинговой деятельности является экономия времени и денег, и в свою очередь, в сосредоточение компании на своей профильной деятельности. Аутсорсинг - это ответ на запросы максимальной гибкости, адаптивности к переменчивой рыночной конъюнктуре и современный элемент эффективного менеджмента.

## **1.2 Основной принцип использования аутсорсинга**

Обычно, аутсорсинг относят к числу стратегических решений. Первостепенный принцип аутсорсинга – «оставлю своей компании то, что она делает лучше остальных, отдам внешнему исполнителю то, что он делает лучше остальных» [17, с.126].

Аутсорсинг помимо прочего дает ответ на вопрос - приобретать на рынке или самостоятельно реализовывать все, что необходимо для успешного ведения бизнеса, и при этом главными становятся 3 аспекта:

- расходы на производство товаров или услуг;
- качество товаров и услуг фирмы;
- стратегическое отношение владельцев к бизнесу [61, с.138].

Важным аспектом для перевода любого бизнес-процесса или бизнес-функции на аутсорсинг является, без всякого сомнения, наличие конкурентной среды. Монопольное предприятие редко является клиентоориентированным и беспокоится об обеспечении

конкурентоспособной цены на товары и услуги.

Ключевыми результатами использования аутсорсинга является уменьшение расходов, следовательно растет эффективность бизнеса, возникает возможность освободить большое количество ресурсов, для создания новых направлений или акцентирования внимания на уже имеющихся.

В России наиболее часто на аутсорсинг отдают функции такие как: ведение бухгалтерского учета, клининговые услуги, организацию питания персонала, обучение работников, юридическая поддержка бизнеса, автотранспортные услуги, переводы, техническое обслуживание и ремонт оборудования, пиар-услуги и реклама, ИТ-услуги, охрана офиса и безопасность [48, с. 39].

Поэтому в большинстве случаев, когда речь идет об аутсорсинге, то подразумевается делегирование непрофильных активов, т.к. аутсорсинг помогает сократить эти расходы.

Так или иначе, первостепенным фактором подготовки договора аутсорсинга должно быть удерживание компанией в зоне своей исключительной компетенции:

- длительных бизнес-процессов, которые дают ей перспективы маневра, адаптации и эволюции;
- специальных ресурсов, оказывающих влияние на дополнительную стоимость;
- тех сфер деятельности, в которых организация выступает доминирующей;
- деталей бизнеса, особенно значимых для взаимодействия с постоянными клиентами в длительной перспективе[6, с. 152].

Кроме вышеперечисленного, организации выгодно оставить в собственном ведении функции, являющиеся частью организационной культуры и главным образом зависящие от творчества, надежности, инициативы сотрудников.

При различном виде подрядных взаимоотношений клиент обозначает свои запросы к процессу и итогам оказания контрактных услуг и полным образом регулирует работу исполнителя в целях обеспечения необходимого качества исполнения работ. При аутсорсинге клиент только обозначает исполнителю окончательные цели и описывает спектр задач, присущих к его деятельности, а методы, средства и пути достижения этих целей целиком зависят от выбора исполнителя, на которого ложится вся ответственность за получение необходимых результатов.

К числу основных преимуществ, которые дает аутсорсинг компании-заказчику, принято относить:

- его использование позволяет концентрировать «внутрикорпоративное» внимание на основных целях и задачах компании. Второстепенные функции делегируются сторонним фирмам, специализирующимся на их выполнении. В этом случае компания-заказчик аутсорсинговых услуг может сфокусировать собственные, как правило, ограниченные ресурсы на решении стратегических задач и достижении конкурентных преимуществ;

- имеет место повышение эффективности использования ресурсов, доступ к которым затруднен, например, сервисное обслуживание техники, охрана территории и др. В привлечении фирмы, предоставляющей разного рода услуги, могут быть заинтересованы компании-заказчики в случае, в случае, если у них имеется дефицит ресурсов, при расширении географии бизнеса или создании новой дочерней компании;

- аутсорсинг снижает для заказчика стоимость выполнения работ и услуг, передаваемых компании-исполнителю. Компании, которые пытаются одновременно заниматься исследованиями, разработкой, маркетингом, продвижением товаров и т.д., несут очень большие расходы, которые включаются в стоимость продукта, а расплачиваться будет потребитель. Организация, предоставляющая аутсорсинговые услуги, делает работу, как в основном, за меньшую стоимость в силу своей квалификации в конкретной

области;

- аутсорсинг обеспечивает оптимизацию бизнес-процессов;

- при аутсорсинге производится перераспределение ресурсов в пользу главных функций организации. Он помогает распределить их с внутриорганизационных направлений (например, выпуск новых деталей) на направления, связанные напрямую с обслуживанием потребителей и обеспечением услуг. Совершается увеличение участка рынка и поддерживается устойчивость развития;

- срабатывает фактор уменьшения рисков. Компании-исполнители, обслуживая большое количество клиентов, нивелируют риски. Исполнители берут на себя ответственность за сроки и качество произведенных работ и услуг, а нарушая условия договора могут быть лишены лицензий. Таким образом компании-аутсорсеры чрезвычайно заинтересованы в исполнении своих обязательств;

- благодаря аутсорсингу появляется возможность применения последних технологий. Компании-исполнители постоянно вкладывают средства в технологии и сотрудников. Помимо этого, они получают опыт в решении значительного объема однотипных задач заказчиков;

- аутсорсинг предполагает массовое вложение денег в укрепление и развитие основных фондов. Принятие решения об инвестировании средств - одно из главных и принимается топ-менеджерами фирмы. Аутсорсинг сокращает потребность вложения средств в развитие главных фондов, объединенных с второстепенными и непрофильными функциями. Так же, аутсорсинг помогает увеличить некоторые финансовые показатели организации, так как исключается необходимость вкладывать отдачу от вложения денежных средств в единичные формы деятельности [50, с.76].

Во время принятия решения о необходимости введения аутсорсинга организация проводит развернутый анализ большого количества факторов, сказывающихся в пользу этого решения.

Таким образом, увеличение всесторонней эффективности деятельности



организации и увеличение ее технологических преимуществ являются главными факторами внедрения аутсорсинга. Дальнейшим фактором является желание уменьшить административные траты за счет аутсорсинга.

Тем не менее, как наблюдает С.Календжян, не взирая на присутствие многих заманчивых качеств, повсеместное использование аутсорсинга в практике управления компаниями сдерживается по следующим причинам [34, с.201]:

- риск передачи очень большого количества важных управленческих полномочий «в одни руки». В виду этого часть организаций отдают предпочтение в передаче управления некоторыми работами или услугами нескольким исполнителям, а не одному;

- существует вероятность отрыва управляющего звена от практической деятельности. Приходит вопрос: «Зачем тогда нужны менеджеры, если за них все решают другие люди?» Но следует помнить, что в аутсорсинг делегируются не основные, а второстепенные функции или бизнес-процессы;

- существует риск стать зависимым от фирмы-исполнителя, от поставок вовремя необходимых комплектующих фирмой-исполнителем заказа. По этой причине необходимы правильно составленные с юридической точки зрения договоры с довольно жесткими штрафными санкциями;

- аутсорсинг обучает работников компаний-исполнителей, а не своих. И зачастую существует потребность увеличить собственный штат и обучить свой персонал, может быть, они принесут дополнительный доход организации. Постоянно стоит помнить о том, что есть вероятная возможность возвращения делегированных функций от аутсорсера назад в организацию;

- риск утечки информации. К примеру, швейцарская фирма SwissBankGroup заключив контракт с фирмой-аутсорсеров PeraultSystems на использование ее услуг в области информационных технологий и позаботилась, чтобы фирма PeraultSystems работала только с

закодированными данными и никогда не получила доступа к ключам.

Во время принятия решений о том, выполнять те или иные функции своими силами или привлекать для этого внешние компании, принято прежде всего рассчитывать экономический эффект. Обозначим главные причины экономического характера перехода на аутсорсинг:

- уменьшение затрат. Зачастую, эффект уменьшения затрат является базовым и достаточным условием для делегирования части функций внешней компании. Необходимо рассмотреть ситуацию по самым крупным статьям калькуляции. Это может относиться как к прямым затратам - главного процесса производства, так и косвенным.

- перевод постоянных расходов в переменные. Выделяется две формы мотивации. Во-первых, путем применения готовой инфраструктуры другой компании уменьшаются накладные расходы (сокращаются расходы на обеспечение деятельности своих подразделений, например, расходы на капитальное строительство и выплату заработной платы). Во-вторых, происходит перераспределение рисков, часть которых переходит на стороннюю организацию. Так, в контрактах аутсорсинга оговаривается, что оплата работ, выполняемых привлеченной организацией, будет зависеть от конкретных результатов. Кроме этого, существует возможность минимизировать платежи за счет перевыполнения объемов продаж привлеченной организацией.

- более эффективное осуществление функций. Независимо от спектра предлагаемых услуг (ведение счетов на оплату труда, развитие локальных компьютерных сетей, текущий ремонт зданий и т.д.) сторонняя организация будет заниматься своим участком работы более профессионально. При этом снижение издержек будет обусловлено не только влиянием увеличения объемов выполненных работ, но и применением альтернативных подходов к организации такого процесса.

- перераспределение и высвобождение ресурсов состоит в распределении следующих ресурсов: рабочего времени, усилий, основных

средств, площадей, денежных средств и т.д. отдавая их на процессы, которые главным образом повышают стоимость фирмы и которые в настоящее время наиболее значимы для организации. Освобождение ресурсов, позволяет управлять ими для решения самых важных или крайне острых проблем, устранять главные преграды на пути достижения успеха [8, с.52].

Помимо вышесказанного, аутсорсинг способствует использованию компаниями передового мирового опыта в обеспечении непрофильных процессов, что является существенным условием в формировании отношений с иностранными инвесторами.

Следовательно, увеличение всесторонней эффективности работы компании, рост ее технологических преимуществ, уменьшение затрат являются главными факторами применения аутсорсинга. Тем не менее, как говорилось ранее, С. Календжян, отмечает некоторые причины, способствующие сдерживанию повсеместного использования аутсорсинга, несмотря на наличие большого количества привлекательных факторов. В таблице ниже описаны главные достоинства и недостатки использования аутсорсинга (Таблица 1.2).

Таблица 1.2

## Достоинства и недостатки аутсорсинга

№	Достоинства	Недостатки
1	Сосредоточение на главном виде деятельности	Потеря управления над делегированными функциями
2	Доступ к ресурсам и фондам, которых нет в наличии (профессиональные кадры, финансовые, информационные ресурсы, производственные фонды)	Утечка информации
3	Уменьшение себестоимости функций, отданных на аутсорсинг	Снижение качества при безответственности исполнителя
4	Уменьшение рисков за счет коллективных инвестиций	Приобретение зависимости от исполнителя, в частности если ему отданы главные функции или функции, связанные с оборотом денежных средств
5	Увеличение уровня качества	Усложнение логистических процессов

№	Достоинства	Недостатки Продолжение табл. 1.2
6	Отсутствие необходимости иметь в наличии мобилизационные активы, инвестировать во второстепенные направления деятельности	Социальная напряженность и открытое сопротивление сотрудников, передаваемых на сторону
7	Сводится к минимуму зависимость от субъективных причин остановки бизнес-процессов (болезнь сотрудников, конфликт)	Возможность договора поставщика услуг (исполнителя) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика: цены повышаются, а разница делится пополам (откат!)
8	Увеличение производительности труда за счет концентрации на основных направлениях и более эффективного использования живого труда	Рентабельность оператора бизнеса становится зависимой от уровня экономической эффективности производителя
9	Поскольку объем знаний и квалификация каждого конкретного сотрудника ограничены, применяя аутсорсинг, можно задействовать «коллективный» интеллект	Угроза отрыва управляющего звена от бизнес-практики
10	Использование чужого опыта и «алгоритмов» решения проблем	Ограничение возможностей для обучения и роста своих сотрудников
11	Доступ к новейшим технологиям	Использование поставщиком устаревших технологий, списывание старых основных средств и т. п.

Следовательно, можно сделать вывод, что в формировании процесса аутсорсинга вместе с положительными элементами, действуют и отрицательные. Но ни смотря на это, влияние элементов первой группы значительно сильнее, поэтому объем отдаваемых на аутсорсинг процессов стремительно возрастает. В общем нет конечной технологии определения необходимости использования аутсорсинга. В каждой определенной ситуации управление организации должно на базе тщательных экономических расчетов выяснить обоснованность применения аутсорсинга.

Таким образом, подведем итог всему вышесказанному.

Аутсорсинг – это новый продукт экономики, который помогает быстро осваивать в новый бизнес, используя различные возможности внешней среды, и также в единичных случаях ресурсы конкурентов. Вследствие этого, умение вести переговоры, способность и навыки отыскивать

обоюдновыгодные решения и есть составляющие факторы успешного аутсорсинга.

Главной тактикой аутсорсинга является принятие управленческого решения: или самостоятельное производство, или же приобретение (размещение производства) на стороне. Это важно для находящихся в производстве товаров, и безусловно, важно для новых видов продукции, в которых нуждается рынок.

Цель аутсорсинга - увеличение эффективности исполнения конкретных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения сотрудников.

Самой главной причиной возрастающего воздействия международного аутсорсинга в области производства и услуг на внешнюю торговлю индустриальных государств стало изменение ее качественных показателей. Постепенно стирается грань между формами международного партнерства. Если ранее международные экономические отношения представляли собой кратковременный акт купли-продажи того или иного продукта, то сейчас заключение договора в большинстве случаев только дает старт долгим экономическим связям между поставщиками и заказчиками из разных стран. Именно поэтому благодаря аутсорсингу в производстве и сервисе все энергичнее развиваются международные экономические связи.

В устройстве аутсорсинговых договоров случается переход акцента от обслуживания первоначальных стадий производственного процесса (поставки промышленного сырья, топлива) к дальнейшим и заключительным стадиям (поставки полуфабрикатов, компонентов, комплектующих). То есть, увеличивается роль аутсорсинга в качестве средства, объединяющего разделенные в пространстве и времени функции промышленного производства. На базе аутсорсинга большие фирмы основывают сети специализированных производственных комплексов, участниками которых является большое количество предприятий, связанных общей технологией и производственными целями. Переход к такого рода комплексам

подразумевает создание условий для развития не только международной предметной, но и подетальной, технологической специализации и кооперирования [25, с.80].

В России благодаря применению аутсорсинга развивается специализация производства товаров и оказания услуг, что в свою очередь приводит к повышению качества продукции, снижению издержек ее производства, росту производительности труда [47, с.173].

Таким образом, мы видим, что в современном мире аутсорсинг является одной из самых эффективных форм организации и ведения бизнеса. В ближайшее время эта форма будет развиваться, и охватывать все больше и больше предприятий, как на Западе, так и в России.

### **1.3 Инструменты оценки аутсорсинга в управлении персоналом**

Ключевой момент в использовании аутсорсинга это организационное решение о делегировании внешнему исполнителю функций или бизнес-процессов. Это требует знание структур и обладание способами оценки эффективности аутсорсинга.

Сформулированные иностранные и отечественные методики помогают определить необходимость и прибыльность использования аутсорсинга. Имеющиеся методики принятия решения об использовании и прибыльности аутсорсинга разделяют на две группы: экономические (расчетные) и графические [62, с.92].

Комплекс экономических приемов базируется на оценке расходов. Множество приемов поясняется различными подходами к оценке и разнообразием форм аутсорсинга, по каждому из которых предлагается персональный просчет. Б.А. Аникин и И.Л. Рудая подготовительное экономическое обоснование проекта по аутсорсинг совмещают с оценкой расходов на производство товаров, услуг своими силами в сравнении с расходами на приобретение. Для расчета своих расходов они предлагают

воспользоваться методом расчета по процессам. В расчет входят только те расходы, от которых можно оградиться при правильно проведенном проекте по аутсорсингу, и учитывая дополнительных издержек, сопряженных с делегированием функций или бизнес-процессов исполнителю, и при обязательном анализе альтернативных затрат.

Продуктивность аутсорсинга оценивают путем сравнения своих затрат и затрат на аутсорсинг. Для сравнения своих затрат и затрат на аутсорсинг С.М. Казанцева дает список статей затрат, которые находятся в той или иной группе [18, с.49].

Свои затраты включают:

- производство и заработная плата;
- сырье и логистика;
- капитал (оборотный);
- упущенная выгода (транзакционные издержки на аутсорсинг).

Аутсорсинговые затраты это:

- ожидаемое изменение цены;
- разовые затраты на аутсорсинг;
- добавочные текущие расходы на аутсорсинг.

Основное преимущество экономических методов находится в приобретении определенных показателей, объективность расчетов, что дает возможность сопоставлять разнообразные варианты и просматривать сценарии, а так же создавать компьютерные программы, и в результате - свести на нет человеческий фактор при расчетах.

К минусам этого комплекса методов можно отнести увеличение внимания к расходному компоненту при абсолютном неучете стратегических составляющих, позиционированию организации на рынке, качественным параметрам товаров фирмы и других параметров, изучаемых в матрицах и алгоритмах. Также к минусам экономической модели относится недоступность расчета стратегической эффективности решения и сложность использования для компаний, самостоятельно принимающих решение об

использовании аутсорсинга.

Графические модели связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов. В отечественной практике применяются следующие графические модели и матрицы:

1. Модель VCG, предложенная Ш. Дертнинггом, главой московского офиса VCG. Основана на изучении пяти элементов: стратегическое влияние, финансовое влияние, бизнес-влияние, бизнес-риски, осуществимость [29, с.55].

2. Модель аутсорсинга "Price Warehouse Coopers", основывается на использовании двух факторов при принятии решения: конкурентная и стратегическая важность актива. Варианты сочетания этих факторов в матрице дают четыре варианта решения. Аутсорсинг необходим только при сочетании: "конкурентная важность высокая - стратегическая важность низкая". При принятии решения на основе этой модели внимание сосредотачивается на устранении недостатков за счет ресурсов, направленных на укрепление достоинств, что стратегически неверно [7, с. 52].

3. Модель IBS, основанная на анализе четырех параметров: стратегические приоритеты; экономическая эффективность; управляемость услуг; надежность и риски. Решение принимается с использованием матрицы, предложенной Е.В. Митрофановой. В основе матрицы лежат два параметра: финансовые и качественные характеристики [9, с.86].

Матрица Е. Митрофановой предполагает четыре варианта решений: применение аутсорсинга; развитие бизнес-функции; развитие или аутсорсинг (зависит от политики компании в отношении бизнес-функции) и выделение конкурентоспособной бизнес-функции в отдельный бизнес (Рис. 1.3)



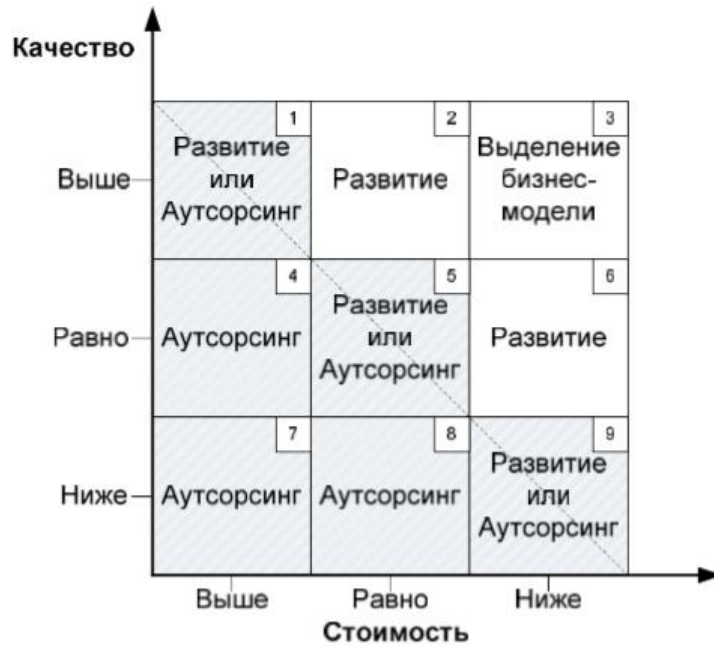


Рис. 1.3 Модель IBS

При применении матрицы IBS необходимость внедрения аутсорсинга изучается в срезе четырех главных моментов:

- стратегические приоритеты;
- экономическая эффективность;
- контроль услуг, отданных на аутсорсинг;
- надежность и риски.

Заключение о делегировании бизнес-функции на аутсорсинг появляется при использовании матрицы принятия решений, созданной специалистами IBS. На оси X этой матрицы отмечаются отношения цены услуги внутри компании и цены такой же услуги на рынке, на оси Y - качественные показатели бизнес-функции, так же в сравнении с рынком. Конечном итоге матрица оказывается поделенной на девять фрагментов, в каждом из которых находится одно из четырех решений:

- применение аутсорсинга - отказ от услуг своих структур и покупка такого же продукта на рынке;
- развитие - повышение качества бизнес-функции в сторону увеличения качества услуг или уменьшения себестоимости;

- развитие или аутсорсинг - альтернатива, при котором допустимы оба решения (преобладание зависит от политики фирмы в позиции разбираемой бизнес-функции);

- выделение - бизнес-функция конкурентоспособна и способна выделиться в самостоятельный бизнес для извлечения прибыли.

4. Модель McKinsey, отражающая два главных критерия: прибыльность второстепенных средств и участие в технологическом процессе создания значимости для клиента. Поскольку большинство фирм обнаруживают собой комплекс бизнес - единиц, практически готовых к аутсорсингу, то графическая модель McKinsey - одна из оптимальных моделей по решению вопроса о необходимости таких операций. В ней ось X - причастность к технологическому процессу (уровень причастности оценивается специалистами), ось Y - доходность (оцениваются чистые издержки и вклад в доход компании) (Рис. 1.4).

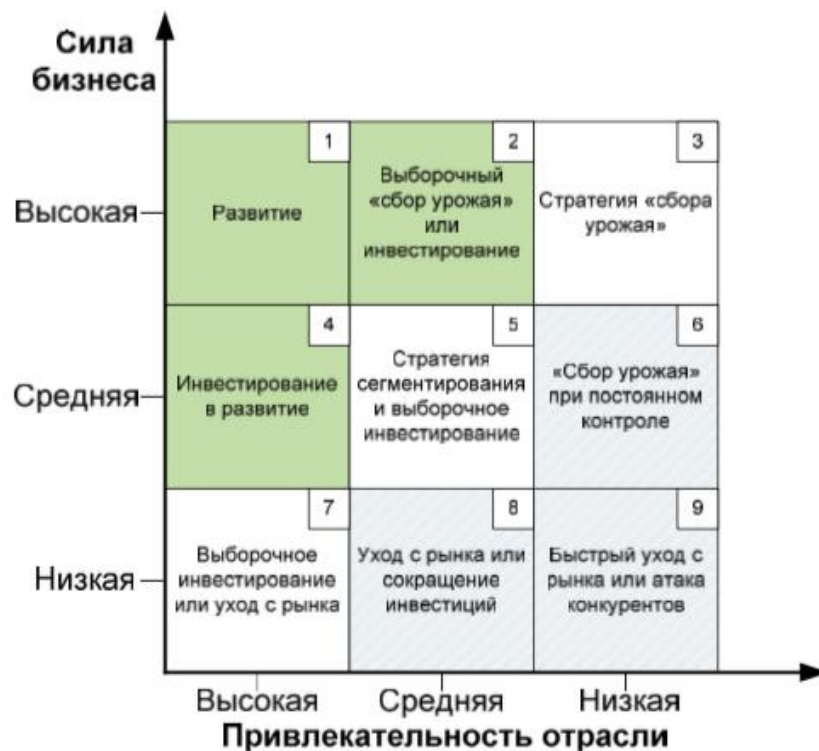


Рис. 1.4 Модель McKinsey

Бизнес-процессы передаются на аутсорсинг в три этапа:

- бесспорно непрофильные или неприбыльные предприятия (все, что оказывается в левом нижнем углу графика модели) подлежат продаже или ликвидации с расчетом на то, чтобы действительно нужные для ведения дела товары или услуги приобретать на рынке.

- по всей видимости, необходимо менять технологические основы производства - если какие-то подразделения вовлечены в технологический процесс и при этом проводят одни расходы, но технологии, на которых они основываются крайне важны для ведения дела.

- поддержание исключительно технологически весомых и доходных компаний. Желательно оставив только то, что по-настоящему технологически важно для предприятия и реально дает прибыль.

5. Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова, исключительная разработка российского менеджмента, результат творческого развития и синтеза моделей McKinsey и Price Waterhouse Coopers с матрицей BCG, инструмент двухфакторного анализа. Анализ ведется по двум основным факторам: «стратегическая важность» и «качество компетенций по сравнению с конкурентами и рынком вообще», измеряющиеся по трем уровням [28, с.138]



Рис. 1.5 Модель матрицы аутсорсинга (по Д. Хлебникову)

Рассмотренная Д. Хлебниковым матрица аутсорсинга (рис 1.5) представляет собой метод разнесения по участкам матрицы 3x3 объекта исследования, каким может быть отдельное производство, подразделение, вид работ, вплоть до отдельного специалиста - носителя определенной зоны ответственности.

В условиях этой матрицы заданы два измерения:

- стратегическая важность;
- качество компетенций / работ / результатов в сравнении с теми, что есть на рынке.

Центральный блок несет особое назначение - если во время анализа объекта вы попадаете в него, значит, вы что-то неверно анализируете. В мире не бывает двух одинаковых компетенций, работ, технологий, результатов, организаций, рынков и т.д. Разница есть всегда, и попадание в центр матрицы говорит о недостатке информации для исследования [58, с.112].

Если предприятие стратегически важно, но не конкурентоспособно, есть необходимость выработать зоны ответственности. Организации необходимо учиться и добиваться, чтобы качество ее товаров и услуг увеличивалось. В случае, если ее квалификация сопоставима с рыночной и является стратегически важной, необходимо увеличивать активы, технологическую основу. Это необходимо для того, чтобы дело могло развиваться за счет инвестиций, при этом сохраняя высокую стратегическую важность и обеспечивая лидирующее положение фирмы на рынке. То, что оказывается в участках с низкой зоной ответственности и низкой стратегической важностью, необходимо устранить, а соответствующие товары или услуги приобретать на рынке.

Так же два участка матрицы показывают блоки, где товары конкурентоспособны на рынке, но не несут за собой стратегической важности для предприятия в целом. Это база для диверсификации. Как только какие-либо направления деятельности, работы, функции или

производства отделяются во внешнюю среду, они так же становятся отдельным бизнесом, но при этом стратегически важным.

Стратегическая важность и качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком - относительно сложные параметры. Выразить их в определенных цифрах невозможно, поэтому прибегают к экспертным оценкам. Стратегическая важность имеет свои составляющие:

- технологическая вовлеченность, которая учитывает род деятельности компании;
- фактор доходности;
- притязания собственника (то, чего нет у McKinsey. У него, если собственник хочет заниматься делом, то этого вполне достаточно для ведения бизнеса);
- социально-экономические и политические аспекты владения. Есть компании, работающие в сложных условиях труда, при очень жестком государственном регулировании и с высокой социальной ответственностью.

В иностранной практике для оценки эффективности использования аутсорсинга часто прибегают к квадратичной матрице компании PriceWaterhouseCoopers, построенную с учетом двух основных факторов: конкурентоспособности и стратегической важности актива (Рис. 1.6).

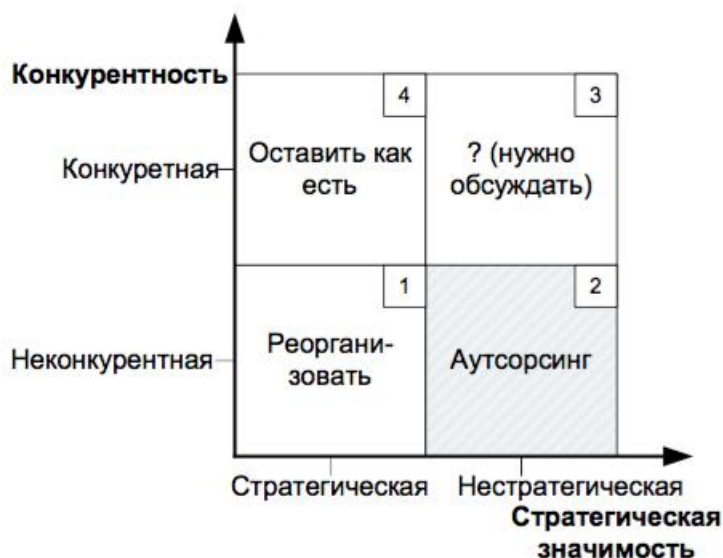


Рис. 1.6 Модель матрицы PriceWaterhouseCoopers

Модель, рекомендованная PriceWaterhouseCoopers, показывает всестороннее понятие о потребности внедрения аутсорсинга.

Таким образом, для принятия правильного заключения об аутсорсинге актуально изучать главные характеристики в комплексе. Тем не менее, ни один из хорошо известных и обычно используемых инструментов не дает возможности провести единую оценку сразу по всем требуемым критериям.

В отечественной практике для анализа нужды аутсорсинга бизнес-функций обычно используются графические модели. Чаще всего востребованным инструментом оказываются классические "матрицы аутсорсинга". Кажется, что наиболее предпочтительнее для выполнения разбора пользоваться матрицей аутсорсинга Д. Хлебникова [36, с.72].

В совокупности с матрицами можно включить мероприятия по принятию решения об аутсорсинге, рекомендованную В.Г. Шадриним, которая состоит из пяти этапов, а так же алгоритм выбора бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг (Рис. 1.7). Использование данного алгоритма является частью процесса утверждения решения о применении аутсорсинга и подразумевает методичное выполнение операций по выявлению бизнес-функции для передачи на аутсорсинг.



Рис. 1.7 Алгоритм выбора бизнес-процессов (по Шадрину)

В образовании процесса аутсорсинга вместе с положительными моментами, существуют и отрицательные. Хотя, кажется что самым главным ограничением должна быть экономическая целесообразность его использования, т.к. существует много случаев, когда передача некоторых функций на внешнее управление просто напросто нецелесообразна.

На сегодняшний день, при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг необходимо проведения анализ для каждого определенного случая. Опыт предприятий-аутсорсеров говорит о том, что очень важно учитывать большое количество причин и условий, для того чтобы проект использования аутсорсинга стал успешным и для компании-заказчика, и для исполнителя [45, с.39].

Жесткий анализ позволит выявить, на каких направлениях использование аутсорсинга максимально целесообразно, а экономия ресурсов благодаря аутсорсингу даст возможность не только остаться на плаву в условиях кризиса, но и достичь определенных успехов.

Использование приведенных выше матриц и моделей, безусловно, поможет увеличить качество соответствующих управленческих решений.

Таким образом, переход на аутсорсинг - это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры. Поэтому необходимо тщательно взвесить все "за" и "против", перед тем как перейти на аутсорсинг.

## **2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ООО «ЗОЛОТОЙ ТЕЛЕНОК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Главный офис ООО «Золотой теленок» располагается по адресу: 308036, г. Белгород, ул. Щорса 51. Контактный телефон: 8(4722) 35-64-75.

Как юридическое лицо ООО «Золотой теленок» был основан в 2012 году, унаследовав практический многолетний опыт своих основателей и работников в рамках работы на рынке мясоперерабатывающих технологий. Организационно-правовая форма компании – Общество с ограниченной ответственностью (ООО), создано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом РФ и другими законодательными актами, действует на основании Устава организации (Приложение 1). ИНН 3123282590, КПП 312301001, ОГРН 1113123008228. ООО «Золотой теленок» имеет свою печать с полным наименованием и необходимые штампы.

Рассмотрим и проанализируем организационную структуру ООО «Золотой теленок» (Приложение 2).

Организационная структура ООО «Золотой теленок» представляет собой типовую структуру промышленного предприятия.

Изучив оргструктуру предприятия, можно дать следующую характеристику: в состав ООО «Золотой теленок» входит: генеральный директор, финансовый директор, начальник отдела кадров, директор производственного цеха, менеджеры по закупкам и сбыту, специалисты, бухгалтер, рабочий персонал, инженер-механик и вспомогательный персонал. Всего в штате организации 26 человек в возрасте от 20 до 40 лет преимущественно мужского пола.

В структуре ООО «Золотой теленок» выделяют 4 линейных подразделения, подчиненных непосредственно Генеральному директору,



которые более подробно представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура подразделений ООО «Золотой теленок» в 2015 г.

№	Наименование подразделения	Кол-во сотрудников
1	Финансовый отдел (в т.ч.):	2
2	Финансовый директор	1
3	Бухгалтер	1
4	Отдела кадров (в т.ч.):	2
5	Начальник отдела кадров	1
6	Специалист отдела кадров	1
7	Отдел закупок и сбыта (в т.ч.):	8
8	Менеджер по закупкам	1
9	Менеджер по сбыту	1
10	Грузчик	2
11	Водитель	1
12	Заведующий складом	1
13	Охранник	1
14	Производственный отдел (в т.ч.)	13
15	Директор производственного отдела	1
16	Инженер-механик	2
17	Менеджер по качеству	1
18	Забойщики	2
19	Обвальщики	4
20	Упаковщики	2
21	Уборщица	1

Аппарат управления предприятия представляет собой систему взаимосвязанных органов и работников управления. На предприятии существуют постоянно-действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение определенных функций на производстве. Работники этих подразделений несут ответственность за результаты производственной деятельности.

В верхней иерархии управленческой структуры имеются должности:

Генеральный директор, финансовый директор, начальник отдела кадров, директор производственного отдела.

В состав отделов управления входят: финансовый отдел, отдел кадров, отдел закупок и сбыта, производственный отдел.

В непосредственном подчинении Генерального директора ООО «Золотой теленок» находятся финансовый директор, начальник отдела кадров, менеджер по закупкам и менеджер по сбыту готовой продукции, директор производственного отдела.

Основу системы правового регулирования условий и охраны труда составляют Конституция, Трудовой кодекс, Закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации», нормативно-правовые акты субъектов РФ, различные типовые правила по охране труда, которые издаются федеральными органами исполнительной власти.

Трудовое законодательство возлагает на работодателя обязанность по обеспечению безопасных условий труда, охране труда в своей организации. Эти требования обязательны для исполнения всеми юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности (ст. 211 ТК). В статье 212 Трудового кодекса, а также в статье 14 Закона № 181-ФЗ приводится исчерпывающий перечень тех обязательств, которые должен выполнять работодатель. К ним относятся:

- обеспечение работников за счет работодателя специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты (на вредном производстве);

- создание соответствующих требованиям охраны труда условий труда на каждом рабочем месте;

- проведение аттестации рабочих мест.

В ООО «Золотой теленок» соблюдаются все нормативы, обеспечивающие условия охраны труда и безопасной жизнедеятельности работающих.

Среди экономических условий производства и реализации продукции важное значение имеют размер хозяйства, его специализация интенсивность ведения производства.

Главным показателем размеров производства является объем производимой в хозяйстве валовой и товарной продукции. О размерах хозяйства лучше всего судить по объему валовой продукции в среднем за 3-5 лет в сопоставимых ценах. Вторым по значению показателем является товарная продукция. Эти показатели могут быть дополнены косвенными: численность работников, стоимость основных фондов и т.д.

Таблица 2.4

Показатели размера производства ООО «Золотой теленок» за последние три года

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, тыс. руб.	7361	8801	7661	104%
2. Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	6313	7091	6726	106%
3. Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	18003	18363	18663	103 %
4. Среднегодовая численность работников, чел.	17	21	26	147%

Из данных таблицы 2.4 видно, что стоимость валовой продукции за три года возросла на 4,8% и составила в 2015 году –7661 тыс. руб. Стоимость товарной продукции в текущих ценах реализации в 2015 году составила 6726, тыс. руб. или на 6,9 % больше выручки за 2013 год. Это связано с ростом цен на мясную продукцию.

Среднегодовая численность работников увеличилась на 47% и составила в 2015 году 26 человек.

За анализируемый период стоимость производственных фондов основной деятельности увеличились в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 3,6% и составили 18663 тыс. руб.

Анализируя таблицу 2.1, можно сделать вывод о том, что в целом по району ООО «Золотой теленок» относится к числу средних предприятий Белгородской области.

Особым моментом в экономической характеристике хозяйства является специализация – в сельском хозяйстве под ней понимают преимущественное производство определенных видов продукции в предприятии. Главным показателем специализации предприятия является структура стоимости товарной продукции (денежной выручки), позволяющей определить место каждой отрасли в системе разделения труда.

Определяя уровень специализации ООО «Золотой теленок», рассчитаем структуру денежной выручки за реализованную продукцию в таблице (2.5)

Таблица 2.5

Структура товарной продукции ООО «Золотой теленок»

Наименование продукции	2013 г.		2014 г.		2015 г.		В среднем за 2013- 2015гг.	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Мясо свиней	2490	40	3040	43	3060	45	2860,3	42,6
2. Мясо коров	1050	16	1190	17	1030	15	1110	16
3. Мясо птицы	1410	23	1500	21	1460	21	1450,6	21,6
4. Прочая продукция животноводства	1360	21	1350	19	1170	19	1290,3	19,6
Итого	6310	100	7090	100	6720	100	670,6	100

В структуре товарной выручки за 2013-2015 года наибольший удельный вес занимает мясо свиней (42,6%). Второе место в структуре выручки занимает мясо птицы (21,6%). Далее идет прочая продукция животноводства

(19,6%). Таким образом, можно сказать, что ООО «Золотой теленок» специализируется на производстве мяса свинины.

Затем рассчитаем уровень специализации производства и определим его производственное направление.

Уровень специализации производства рассчитывается по формуле:

$$\hat{E}_n = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где  $E_n$  - коэффициент специализации;

$Y_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в структуре выручки, %;

$n$  – порядковый номер  $i$ -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

$$\widehat{E}_n = \frac{100}{670,6(1)} = 0,14$$

Из расчетов, выполненных по формуле видно, что коэффициент специализации равен 0,14, что свидетельствует о слабой степени специализации предприятия.

Таким образом можно сделать вывод, что ООО «Золотой теленок» является многоотраслевым перерабатывающим хозяйством, и не имеет отрасли составляющей в товарной продукции свыше 50%.

Анализ баланса является завершающей стадией оценки финансового состояния предприятия. При этом делают акцент на оценку финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности предприятия и интенсивности использования ресурсов. Для этого рассчитывают соответствующие показатели, представленные в таблице 2.6.

Состав и структура основных производственных фондов ООО «Золотой теленок»

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-) тыс. руб.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Здания	18570	48	18570	48	18570	46,5	0
2. Сооружения	6220	17	6220	16	6220	15,5	0
3. Машины и оборудование	9570	24,5	9670	25	10270	26	+ 70
4. Транспортные средства	960	2,5	960	2,5	1050	2,5	+ 9
5. Продуктивный скот	2500	6,5	2450	6	3170	8	+ 67
6. Другие виды ОПФ	630	1,5	630	1,5	630	1,5	0
Итого	38450	100	38500	100	39910	100	+ 146

На основании данных таблицы 2.6 можно сделать следующий вывод: стоимость зданий и сооружений за 2013-2015 года осталась неизменной и составила соответственно 18570 тыс. руб. и 6220 тыс. руб.

Стоимость машин и оборудования в 2014 г. составила 9670 тыс. руб., поступило на сумму 700 тыс. руб., выбывших нет. В 2015 г. стоимость машин и оборудования осталась неизменной и составила 10270 тыс. руб. В общем за три года можно сказать, что стоимость машин и оборудования возросла на 700 тыс. руб.

Стоимость транспортных средств в 2013 г. осталась без изменения и составила 960 тыс. руб. В 2014 г. поступило транспортных средств на сумму 90 тыс. руб. В 2015 г. поступлений транспортных средств не было, стоимость

составила 1050 тыс. руб. За три года стоимость транспортных средств увеличилась на 90 тыс. руб.

Стоимость продуктивного скота в 2013 г. на начало года составила 2500 тыс. руб., выбыло на 500 тыс. руб., на конец года стоимость составила 2450 тыс. руб. В 2015 г. поступило на сумму 720 тыс. руб., на конец года стоимость продуктивного скота составила 3170 тыс. руб. В 2015 г. осталась неизменно и стоимость продуктивного скота составила 3170 тыс. руб. За три года можно увидеть, что стоимость продуктивного скота увеличилась на 6700 тыс. руб.

Анализируя технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Золотой теленок», можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается увеличение выручки от продажи произведенной продукции. Так темп роста в 2015 году (672 тыс. руб.) относительно 2013 года (631 тыс. руб.) составил 106%. На предприятии ООО «Золотой теленок» произошло увеличение численности персонала предприятия - темп роста за весь анализируемый период составил 147%. Также анализируя структуру товарной продукции можно наблюдать рост денежной выручки практически по всем видам существующей продукции. Так рост денежной выручки от продажи основного продукта (переработанное мясо свинины) вырос на 570 тыс. руб. с 2013 г. (2490 тыс. руб.) по 2015 г. (3060 тыс. руб.). Также проанализировав состав и структуру основных производственных фондов ООО «Золотой теленок» можно отметить рост по некоторым показателям. Так за период 2013-2015 гг. наблюдается рост машин и оборудования на 700 тыс. руб., транспортных средств на 90 тыс. руб., и продуктивного скота на 670 тыс. руб. В целом рост стоимости основных производственных фондов составил 1460 тыс. руб.

Исходя из того, что в настоящее время ООО «Золотой теленок» успешно осуществляет производственно-хозяйственную деятельность, все производственно-экономические показатели характеризуются положительной динамикой и хорошими темпами прироста, можно сделать

вывод, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Золотой теленок» является положительной.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Золотой теленок»**

Эффективное управление персоналом является одним из условий успешного развития ООО «Золотой теленок».

Процесс управления персоналом ООО «Золотой теленок» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы деятельности ООО «Золотой теленок»:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг, управление затратами на персонал;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала.

В организационном отношении система управления персоналом ООО «Золотой теленок» охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.



Далее необходимо рассмотреть структуру взаимосвязей между уровнями управления в ООО «Золотой теленок» (рис. 2.7)

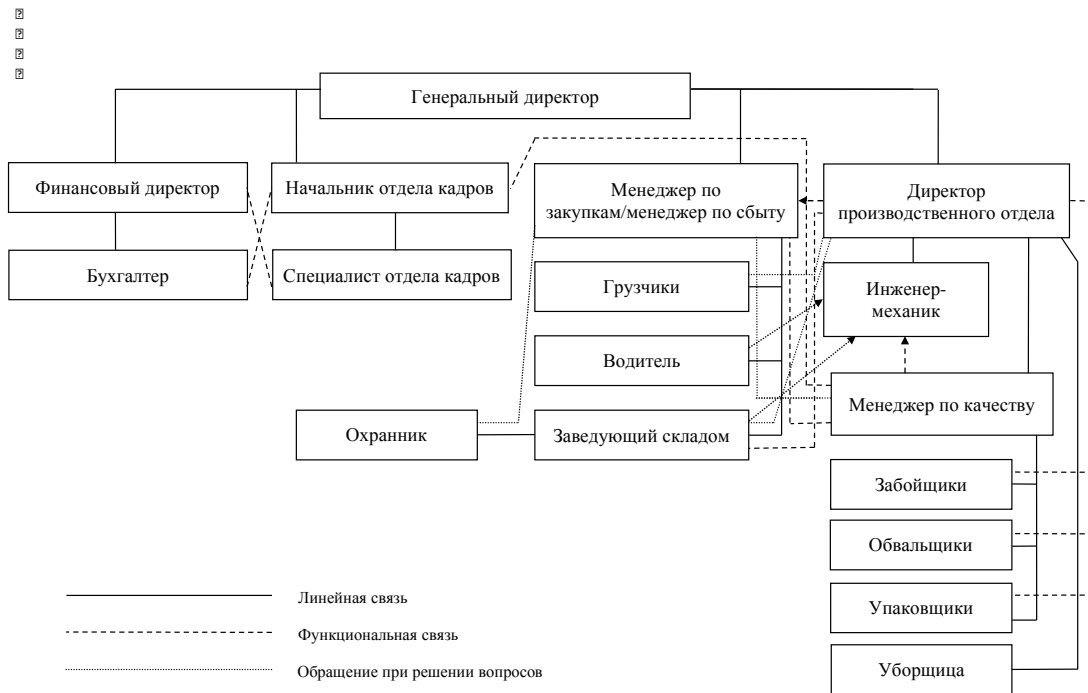


Рис. 2.7 Структура взаимосвязей между уровнями управления в ООО «Золотой теленок»

После изучения структуры взаимосвязей можно сделать вывод, что в данной структуре не нарушен принцип единоначалия: линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Также мы видим, что линейные звенья управления исполняют свою прямую функцию, в то время как функциональные осуществляют техническую подготовку производства: консультируют, помогают в разработке вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Для анализа системы управления персоналом рассмотрим Положение об отделе кадров ООО «Золотой теленок», и непосредственно саму структуру отдела кадров (рис. 2.8)

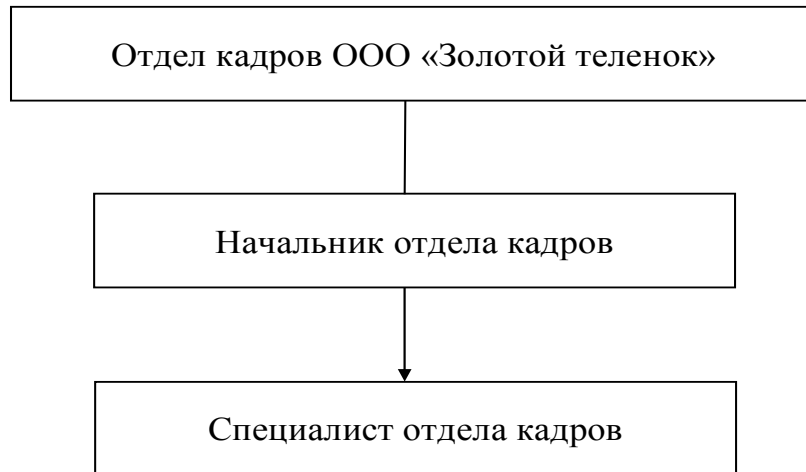


Рис 2.8 Структура отдела кадров ООО «Золотой теленок»

Из рисунка 2.8 видно, что состав отдела кадров в ООО «Золотой теленок» составляет всего 2 человека, во главе отдела стоит начальник отдела кадров. Структуру и штатную численность отдела кадров утверждает генеральный директор.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ООО «Золотой теленок», которое подчиняется генеральному директору.

Непосредственное руководство отдела кадров осуществляет начальник отдела кадров, назначаемый на должность приказом генерального директора.

В процессе своей деятельности отдел кадров сотрудничает со всеми подразделениями предприятия, и в том числе, в процессе производственной деятельности с бухгалтерией, административным отделом, профсоюзным комитетом, финансовым отделом, отделом основного производства.

Основной целью отдела кадров является обеспечение мясоперерабатывающего комплекса ООО «Золотой теленок» персоналом, имеющим необходимые квалификацию, навыки и опыт. Также к основным целям деятельности отдела кадров относится организация работы по развитию персонала предприятия, изучение и анализ влияния психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников в целях разработки мероприятий по

улучшению их условий труда и повышения эффективности работы с персоналом при помощи:

- формирования корпоративной культуры;
- оценки персонала;
- организации обучения, повышения квалификации.

В рамках выполнения своих непосредственных функций и задач, отдел кадров выполняет следующие мероприятия:

- проводит конкурсных отбор на высококвалифицированные должности;
- знакомит вновь принятых работников предприятия с Политикой предприятия;
- ведет организацию учета персонала, оформляет движение персонала (оформление приема, увольнения, перемещения);
- формирует и ведет банк данных о количественном и качественно составе персонала ООО «Золотой теленок»;
- принимает, хранит, заполняет трудовые книжки в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек;
- определяет источники для комплектования предприятия персоналом, устанавливает контакты с учебными заведениями, сотрудничает со службой занятости, СМИ с целью информирования и привлечения персонала;
- мониторит рынок труда;
- при необходимости ведет учет работников пенсионного и предпенсионного возраста и оформляет пенсии работникам предприятия;
- подготавливает документы по пенсионному страхованию и предоставляет их в Пенсионный фонд и органы социального обеспечения;
- организует табельный учет работников ООО «Золотой теленок»;
- ведет учет нарушителей трудовой дисциплины;

- занимается составлением графика отпусков, учетом использования работниками отпусков в соответствии с утвержденными графиками, дополнительных и учебных отпусков;

- осуществляет анализ текучести кадров и разрабатывает мероприятия по снижению текучести и закреплению персонала;

- определяет компетентность персонала путем оценки профессиональных качеств работников и соответствия деловых характеристик работников требованиям и особенностям работы на предприятии;

- занимается обучением и повышением квалификации персонала в ООО «Золотой теленок»;

- организует прохождение практики на предприятии учащимся техникумов, лицеев, училищ, и высших учебных заведений города Белгорода;

- организует и проводит социологические и психологические исследования по изучению общественного мнения внутри предприятия, социально-психологического климата в подразделениях;

- обеспечивает информационное взаимодействие внутри предприятия;

- разрабатывает и внедряет программы адаптации новых работников.

Также, в пределах своей компетенции, отдел кадров в праве давать руководителям структурных подразделений рекомендации по приему, расстановке, подготовке кадров, а также ходатайствовать о поощрении отличившихся работников и наказании нарушителей трудовой дисциплины.

Для более точного анализа системы управления персоналом в ООО «Золотой теленок», также рассмотрим должностную инструкцию специалиста отдела кадров.

Специалист отдела кадров относится к категории специалистов и назначается на должность и увольняется приказом генерального директора представлению начальника отдела кадров.

Специалист отдела кадров подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

На время отсутствия специалиста отдела кадров его права и обязанности переходят в другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе организации.

Для выполнения своих непосредственных обязанностей специалист отдела кадров должен знать законодательные и нормативно-правовые акты, касающиеся организации делопроизводства на предприятии, трудовое законодательство, структуру и штат компании, кадровое делопроизводство, порядок учета движения кадров и составления отчетности, порядок ведения банка данных о персонале организации.

Руководствуется в своей работе специалист отдела кадрами следующими документами:

- законодательными актами РФ;
- Положением об отделе кадров, Уставом организации (Приложение 1), правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями руководства;
- должностной инструкцией специалиста отдела кадров;

В рамках исполнения своих должностных обязанностей, специалист отдела кадров, в первую очередь осуществляет контроль за своевременным исполнением распоряжений, приказов и поручений начальника отдела кадров.

Также в основные обязанности специалиста отдела кадров входит:

- ведение учета личного состава ООО «Золотой теленок»;
- оформление, прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательств;
- при приеме на работу ознакомление с положениями о дисциплине в организации;
- направление на инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;

- формирование и ведение личных дел работников, а также внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;
- подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий;
- заполнение учет и хранение трудовых книжек сотрудников, производство записей в трудовые книжки, ведение строго учета трудовых книжек и вкладышей, производство регистрации и приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- внесение информации о количественном, качественном составе работников ООО «Золотой теленок».

Специалист отдела кадров также ведет учет предоставления отпусков работникам, оформляет карточки пенсионного страхования и другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам организации и их семьям изучает движение и причины текучести кадров, готовит документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия, и соответственно ведет учет нарушений трудовой дисциплины.

За исключением всего выше перечисленного, в обязанности специалиста отдела кадров также входит выполнения других различных служебных поручений начальник отдела кадров.

За невыполнение или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей, за несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации, и за нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности специалист отдела кадров несет прямую ответственность.

Чтобы в ходе анализа выявить обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом для достижения стратегических целей организации,

способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, проведем кадровый аудит по состоянию на 01 декабря 2013, 2014, 2015 гг.

Наиболее полной является социальная структура коллектива, сгруппированная по следующим признакам: пол, возраст, стаж работы, образование, по должностям, по характеру трудовых отношений и так далее.

На основе данных таблицы 4 были рассчитаны следующие коэффициенты по показателям за 2013, 2014, 2015 года:

1. Коэффициент оборота по приему персонал:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{15}{17} = 0,8 \quad (2013 \text{ г.})$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{7}{21} = 0,3 \quad (2014 \text{ г.})$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{8}{26} = 0,3 \quad (2015 \text{ г.})$$

2. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{в}} = \frac{0}{17} = 0 \quad (2013 \text{ г.})$$

$$K_{\text{в}} = \frac{1}{21} = 0,04 \quad (2014 \text{ г.})$$

$$K_{\text{в}} = \frac{2}{26} = 0,07 \quad (2015 \text{ г.})$$

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенные за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{0}{17} = 0 \quad (2013 \text{ г.})$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{3}{21} = 0,14 \quad (2014 \text{ г.})$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{3}{26} = 0,11 \quad (2015 \text{ г.})$$

4. Коэффициент постоянства состава персонал предприятия:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Среднесписочная численность на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{пс}} = \frac{17}{15} = 1,13 \quad (2013 \text{ г.})$$

$$K_{\text{пс}} = \frac{17-3}{21} = 0,66 \quad (2014 \text{ г.})$$

$$K_{\text{пс}} = \frac{21-3}{26} = 0,69 \quad (2015 \text{ г.})$$

Показатели основных кадровых процессов и произведенные расчеты представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Золотой теленок»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность	17	21	26	+ 9
Принято всего, чел.	15	7	8	-
Выбыло всего, чел.	0	3	3	-
в т. ч.:				



Продолжение табл. 2.7

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г. к
- по собственному желанию:	0	1	2	+ 2
- за нарушение трудовой	0	2	1	+ 2
- по сокращению штатов	0	0	0	-
Коэффициент текучести	0	0,14	0,11	+ 0,11
Коэффициент оборота по приему	0,8	0,33	0,3	-0,5
Коэффициент оборота по выбытию	0	0,04	0,07	+ 0,7
Коэффициент постоянства кадров	1,3	0,6	0,69	-0,7

Из данных таблицы 2.7 мы видим, что в 2014-2015 гг. коэффициент текучести кадров не превышает норму (0,14%) , (0,11%) соответственно. Наблюдается положительный рост. Также из данных таблицы видно, что за 2013-2015 гг. коэффициент оборота по приему кадров (0,8%) и (0,3%), и коэффициент оборота по выбытию (0,04%) и (0,07%) так же не превышают норму.

Таким образом, основными причинами увольнения в исследуемом периоде были названы: не удовлетворительная заработная плата и условия труда. Это говорит о том, что в компании необходимо создать условия для снижения потери ценных сотрудников - специалистов.

Затем необходимо исследовать структуру персонала. Данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Структура персонала в ООО «Золотой теленок»

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
1	2		3		4	
Персонал, всего в том числе:	17	%	21	%	26	%
1. Руководители	3	17,5	3	14	3	11,5
2. Специалисты	5	29,5	6	28,5	8	30
3. Рабочие	9	53	13	57,5	15	58,5

Таким образом видно, что в составе персонала ООО «Золотой теленок» в 2013-2015 гг. преимущественно преобладают рабочий персонал (53%, 57,5% и 58,5%) соответственно. Это обусловлено тем, что основное направление деятельности предприятия – работа агропромышленной сфере, а именно убой и переработка крупного и мелкого скота.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию. Результаты анализа представлены в следующих таблицах.

Таблица 2.9

Распределение персонала в ООО «Золотой теленок» по возрасту в 2015г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
1	2	3	4	5	6	7
До 20	-	-	-	-	2	13
20 - 30	3	100	4	50	8	57
30-40	-	-	4	50	5	30
Итого	3	100	8	100	15	100

По результатам таблицы видно, что среди рабочего персонала организации преобладает преимущественно группа людей от 20 до 30 лет, как среди руководителей (100%), так и среди рабочих (57%). А среди специалистов идет четкое разделение между двумя возрастными группами - от 20 до 30 (50%) и от 30 до 40 (50%).

Таблица 2.10

Распределение персонала в ООО «Золотой теленок» по полу в 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
1	2	3	4	5
1.Руководители	2	9	1	25
2. Специалисты	6	27	2	50
3. Рабочие	14	64	1	25
Итого	22	100	4	100

По результатам таблицы видно, что большое численное преобладание имеется у работников мужского пола, в основном, среди рабочего персонала (64%) среди мужчин по группе, а у женщин численное преобладание наблюдается среди специалистов, (50%) среди женщин по группе.

Таблица 2.11

Распределение работников ООО «Золотой теленок» по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников, стаж	Всего чел.	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
менее 1 года	1	-	-	1	12,5	-	-
от 1 до 2 лет	5	-	-	2	25	3	20
от 2 до 5 лет	16	2	66	4	50	10	66
более 5 лет	4	1	34	1	12,5	2	14
Итого	26	3	100	8	100	15	100

Из анализа количественной и качественной структуры персонала можно сделать следующие выводы. В компании преобладает персонал мужского

пола, со стажем работы до 2-х лет, как среди руководителей (66%), специалистов (50%), так и среди рабочих (66%).

Таблица 2.12

Распределение работников в ООО «Золотой теленок» по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее специальное	12	-	-	-	-	12	80
незаконченное высшее	4	-	-	2	25	2	13
высшее	10	3	100	6	75	1	7
итого	26	3	100	8	100	15	100

Таким образом можно сделать вывод, что среди руководящего аппарата по группе полностью преобладают сотрудники с высшим образованием (100%), также этот процент велик и у специалистов (75%), а вот среди группы рабочих наоборот, преобладает среднее специальное образование (80%), это обуславливается тем, что основная работа на предприятии ООО «Золотой теленок» связана с использованием рабочих специальностей. На основе полученных данных можно сделать вывод, что на мясоперерабатывающем комбинате ООО «Золотой теленок» работают квалифицированные сотрудники, соответствующие необходимым требованиям организации.

Таким образом, после проведения анализа структуры персонала по разным показателям можно сделать следующие выводы: в штате организации, состоящем из 26 человек, преимущественно преобладает рабочий персонал (58,5%), это связано с основной деятельностью организации и как результат необходимости использования большого количества рабочих специальностей. В распределении работников по возрасту наблюдается преимущественно группа работников в возрасте от 20

до 30 лет (57%), таким образом можно отметить, что трудовой коллектив комбината включает в себя молодых специалистов и работников. Также хочется отметить высокий процент преобладания работников мужского пола в коллективе ООО «Золотой теленок», обуславливается это наличием преимущественно производственных работ, требующих больших физических нагрузок. При анализе распределения работников по трудовому стажу, среди трех групп наблюдается преобладание сотрудников со стажем работы от 2 до 5 лет по всем трем группам: руководители (66%), специалисты (50%), рабочие (66%), такая статистика обусловлена относительной молодостью организации.

По результатам проведенного анализа можно сделать общий вывод по структуре предприятия. За 2013-2015 гг. прослеживается положительная тенденция увеличение персонала (на 9 единиц). Также отметим состояние показателей коэффициентов структуры персонала за 2015 год: (коэффициент текучести (0,11), коэффициент постоянства 0,69), которые находятся в норме и не превышают допустимых показателей. Такая положительная динамика связана с улучшением существующей системы управления персоналом.

### **2.3. Оценка использования аутсорсинга в управления персоналом ООО «Золотой теленок»**

ООО «Золотой теленок» ставит цели по повышению показателей товарной продукции в текущих ценах не менее, чем в 1,5 раза (объем реализации – 16 815 тыс. рублей), соответственно необходимо увеличить закупки и реализацию товарной продукции (мясо свинины, говядины, птицы в живом весе) не менее, чем в 1,1 раза.

Проблемы:

1. недостаточно высокий профессиональный уровень и отсутствие большой клиентской базы у менеджеров по закупкам и продажам товаров;

2. отсутствие увеличения объемов закупок и реализации товарной продукции, при этом рост стоимости товаров происходит только за счет подъема цен на мясную продукцию (за 3 года на 0,6%).

Проведем анализ заработной платы по интересующей нас категории персонала из состава менеджеров по сбыту и закупкам, а также отдел кадров в ООО «Золотой теленок».

Таблица 2.10

## Заработная плата сотрудников ООО «Золотой теленок»

№ п/п	Наименование должности	Количество, чел.	Заработная плата в месяц, руб.	Премияльные выплаты, %	Заработная плата с учетом премий, руб.	Заработная плата за год, руб.
1.	Менеджер по закупкам	1	25 000	10	27 500	330 000
2.	Менеджер по сбыту готовой продукции	1	25 000	20	30 000	360 000
Отдел кадров						
1.	Начальник отдела	1	30 500	–	30 500	366 000
2.	Специалист	1	17 600	–	17 600	211 200
Итого:		4	98 100		105 600	1 267 200

Анализируя фонд оплаты группы сотрудников, занимающихся управлением персонала, закупками товаров и их сбытом, можно отметить, что фонд оплаты составляет 1 267,2 тыс. рублей. При этом только менеджеры имеют ежемесячную надбавку в виде премиальных выплат за выполнение планируемых показателей. У сотрудников отдела кадров заработная плата фиксирована, поэтому для данной категории введение дополнительных обязанностей потребует от руководства организации финансовых расходов с расчетом в 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели организации потребуется ввести в штат дополнительные должности: менеджеры по закупкам, менеджеры по

сбыту. Проанализируем возможные расходы по оплате труда персоналу в таблице 2.11.

Таблица 2.11

## Заработная плата сотрудников ООО «Золотой теленок»

№ п/п	Наименование должности	Заработная плата в месяц на 1 сотрудника, руб.	Премииальные выплаты, %	Заработная плата с учетом премий на 1 сотрудника, руб.	Заработная плата за год на 1 сотрудника, руб.
Отдел закупок и сбыта					
1.	Менеджер по закупкам	25 000	10	27 500	330 000
2.	Менеджер по закупкам	25 000	10	27 500	330 000
3.	Менеджер по закупкам	25 000	10	27 500	330 000
4.	Менеджер по сбыту готовой продукции	25 000	20	30 000	360 000
5.	Менеджер по сбыту готовой продукции	25 000	20	30 000	360 000
6.	Менеджер по сбыту готовой продукции	25 000	20	30 000	360 000
Итого:		150 000	-	172 500	2 070 000
Отдел кадров					
1.	Начальник отдела	30 500	-	30 500	366 000
2.	Специалист	17 600	-	17 600	211 200
3.	Специалист	17 600	-	17 600	211 200
Итого:		65 700	-	65 700	788 400
Всего:		238 200	-	238 200	2 858 400

Рассмотрим предполагаемые затраты на создание и поддержку рабочих мест в таблице 2.12.

## Затраты на создание и поддержание рабочих мест

Наименование товара	Количество	Сумма за единицу товара	Общая сумма товаров
<b>Мебель</b>			
письменный стол	5	2 312	11 560
стулья	5	1987	9 935
тумба	5	3 251	16 255
шкаф для хранения документов	1	6200	6 200
<b>Оргтехника</b>			
Компьютер	5	25 587	127 935
МФУ лазерный	1	5 245	5 245
Факс	1	5 136	5 0136
Шредер	1	3 030	3 030
Итого:		52 748	230 296

Проанализируем затраты на расширение штата в организации:

1. создание отдела по закупкам и сбыту товарной продукции (затраты на оборудование для качественной и плодотворной работы на столы, кресла, телефоны и факсы в среднем составят 230 296 рублей);

2. введение в штат дополнительно 2 менеджеров по закупкам, 2 менеджеров по сбыту продукции;

3. фонд оплаты отдела по закупкам и сбыту увеличится на 1 591 200 рублей;

4. для отдела кадров планируется увеличение 1 сотрудника.

Затраты на расширение штата сотрудников:

$238\,200 - 105\,600 = 132\,600$  рублей произойдет увеличение фонда заработной платы в месяц;

$2\,585\,400 - 1\,267\,200 = 1\,591\,200$  рублей произойдет увеличения фонда заработной платы в год;

Таким образом, увеличение затрат на заработную плату менеджеров и специалиста по кадрам будет более, чем в 2,5 раза, при этом необходимы расходы на оборудование рабочих мест не менее 230,3 тыс. рублей.



Далее проведем анализ рынка мяса свинины и птицы в Белгородской области, по приведенным показателям Белгородстата в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Производство продукции животноводства в хозяйствах всех категорий по Белгородской области

№ п/п	Наименование продукции	Годы		
		2013	2014	2015
1.	Скот и птица на убой (в живом весе), тыс. тонн	1503,2	1531,4	1618,7
	из них:			
1.1	крупный рогатый скот	37,8	36,5	35,6
1.2	свиньи	703,1	722,1	749,4
1.3	овцы и козы	1,9	2,3	2,5
1.4	птица	759,7	770,0	830,5

Рассматривая производство продукции животноводства в Белгородской области важно отметить, что в 2015 году происходит увеличение объемов свинины на убой на 6,6%, птицы на убой на 9,3% по отношению к 2014 году. На рисунке 2.9 наглядно представлены две категории товаров, занимающие лидирующие позиции на региональном рынке в 2015 году.

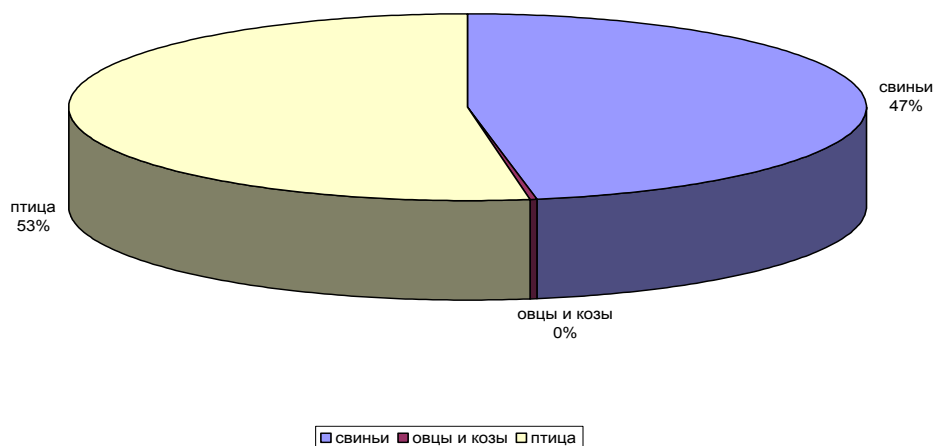


Рис.2.9 Производство продукции животноводства Белгородской области в 2015 году

Первое место в России по производству свинины занимает Белгородская область. Однако лидерами по производству свинины также являются Воронежская область, а также Липецкая область. Белгородская область на первом месте и по производству мяса птицы, где объём производства превышает объём потребления. Поэтому область сможет обеспечить регионы страны мясом птицы и свинины. Для этого проведем расчет и подтвердим наше предположение.

По данным Белгородстата потребление на душу населения основных продуктов питания в 2015 году мяса составило 97 кг, а численность населения области составляет 1 549 584 человек.

$97 * 1\,549\,584 = 150\,309\,648$  кг (15,0 тыс. тонн) мяса потребляют жители Белгородской области.

$1\,618,7 - 15,0 = 1\,603,7$  тыс. тонн свободного для реализации в другие регионы страны мяса.

Проанализируем новые подходы к реализации поставленных целей и задач. В современном мире признание и популярность аутсорсинга имеет свои основания. Поскольку компании среднего и малого бизнеса, а зачастую и крупный бизнес обращаются к данной технологии, они могут не расширять штат компании, не привлекать дополнительные денежные средства на обучение и переобучение, но при этом создается возможность увеличения экономических и финансовых показателей компании. Оптимизация штата сотрудников или не расширение штатных единиц в компании за счет использования аутсорсинга позволяют достичь ее стратегические цели.

В условиях создавшейся сложной экономической ситуации в стране и приоритетного направления развития Белгородской области в части развития птицеводства и свиноводства использование компаниями технологии аутсорсинга позволит расширить рынок сбыта товарной продукции и привлечь капитал каждой организации или компании.

Одним из важных преимуществ аутсорсинга является гибкость и грамотное управление рисками по проводимым мероприятиям. Организация,

передавая часть своих функций по управлению персоналом аутсорсинговой компании, для достижения экономических выгод, автоматически передает ей и риски, с которыми она будет иметь дело.

Оценка эффективности аутсорсинга только лишь с учетом одних финансовых показателей, является недостаточно верной и объективной. Использование аутсорсинга в управлении персоналом несет ряд выгод и недостатков:

1. число преобразования контактов в продажи товаров = числу осуществленных продаж по отношению к числу имевших место контактов;
2. увеличение объемов продаж товаров и услуг;
3. потребительская удовлетворенность = оценка при помощи опросов, системы рейтингов и других инструментов;
4. постоянная покупательская способность и желание приобрести товар, а также поддержание устойчивые связи с клиентами = постоянный клиент;
5. сохранение отдела управления персоналом или кадров в том количественном составе, который требуется согласно штату организации, не расширяя его;
6. не нести дополнительные затраты по увеличению заработной платы персоналу, созданию рабочих мест;
7. оплата по конечному результату;
8. привлечение новых клиентов в различных регионах страны.

Результатом аутсорсинга продаж принято считать конечный результат – это заключение контракта либо получение оплаты. Для того, чтобы добиться этих результатов, нужно проделать работу, во многих случаях - длительную и кропотливую. Отличительной особенностью взаимодействия с аутсорсинговой компании является то, что работник фактически выполняет поручение заказчика, находясь в штате другой

организации и подчиняясь своему работодателю. В аутсорсинговой компании предоставляют «менеджера в аренду» – аутсорсера и его задача провести предварительный результат:

1. сделать серии звонков,
2. подготовить презентации,
3. провести встречи;
4. прийти к согласованию с руководством, закупающим товар.

Аутсорсинг отдела продаж приносит первые результаты спустя три дня после запуска мероприятий. За это время менеджеры находят и передают заказчику первых заинтересованных клиентов. На основе полученной статистики аутсорсинговая компания прогнозирует общую конверсию по запланированным мероприятиям, при необходимости вносит коррективы в работу менеджера (изменение скрипта или клиентской базы).

Услуги и товары аутсорсинговая компания предоставляет за процент от прибыли или выручки на основании договорной основы. Для этого необходимо провести тестирование, после которого компания обсуждает с заказчиком продажи товаров и услуг за процент. При заключении соглашения между заказчиком и аутсорсинговой компанией заключается договор аутсорсинга на услуги (Приложение 3).

При этом важно учитывать, что аутсорсинговая компания также несет основные статьи расходов на содержание отдела продаж:

1. налоговые отчисления в фонды;
2. оплата отпускных;
3. оплата больничных листов;
4. создание и поддержание рабочих мест;
5. транспортные расходы.

В таблице 2.14 указана стоимость аутсорсинговых услуг белгородских компаний, при этом услугу можно приобрести только одну (частично исследовать рынок и получить базу возможных покупателей), а можно

составить договор с учетом комплексного подхода к решению проблемных вопросов и выходу на рынки соседних регионов.

Таблица 2.14

## Стоимость аутсорсинговых услуг

№ п/п	Услуги	Стоимость услуги
1.	подготовка к звонкам (написание скрипта); формирование и согласование базы клиентов; ежедневная отчетность; обзвон базы до трехсот компаний	35 000
2.	удаленный отдел продаж на Аутсорсинге, при подписании договора на поставку товара или услуги, заканчивая работой с дебиторской задолженностью.	процент за результат 10 % (с отсрочкой до 120 дней)
	Итого:	35 000 + 10% по результату

Проведем расчет планируемых затрат при использовании аутсорсинга в управлении персоналом для привлечения материальных выгод ООО «Золотой теленок».

$$Z_p = Z_1 + Z_2 \quad (2.6)$$

где  $Z_1$  – затраты на оплату по базовому уровню – звонкам для потенциальным покупателям;

$Z_2$  – затраты на выплаты 12 процентов от планируемых продаж товаров.

35, 0 + 2 017,8 = 2 052,8 тыс. рублей составят затраты на реализацию целей предприятия по увеличению объема продаж товаров без увеличения штатной численности.

Дадим оценку использования аутсорсинга в управления персоналом ООО «Золотой теленок». Приведем сравнительную характеристику затрат, представленную в таблице 2.15.

Сравнительная характеристика затрат в ООО «Золотой теленок»

№ п/п	Мероприятия на затраты	ООО «Золотой теленок»	Аутсорсинговая компания
1.	Увеличение штатной численности персонала в организации, чел.	5	–
2.	Увеличение фонда заработной платы в год, руб.	1 591 200	–
2.	Создание рабочих мест, руб.	230 296	–
3.	Составление договора услуг аутсорсинга, ед.	В рамках должностных обязанностей, договор	В рамках должностных обязанностей, договор
	Итого:	1 821 496 руб.	–

Привлекая новый персонал в организацию, и ставя перед менеджерами высокие показатели для достижения результатов, к сожалению не всегда возможно, та как уровень квалификации и знание рынка и умение продвигать товар не все умеют. И тогда окупаемость затрат может длиться несколько лет, при условии выполнения планируемых показателей. Поэтому для руководства ООО «Золотой теленок» наиболее оптимальным является привлечение и использование персонала за счет аутсорсинга. Снижается риск и материальные затраты

$16\ 815,0 - 1\ 821,5 = 14\ 993,5$  тыс. рублей сумма от реализации товаров новыми сотрудниками организации.

$16\ 815 - (1\ 681,5 + 35,0) = 15\ 098,5$  тыс. рублей сумма от реализации товаров после привлечения аутсорсинговой компании.

$15\ 098,5 - 14\ 993,5 = 105,0$  тыс. рублей экономическая выгода от привлечения аутсорсинговой компании.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно дать оценку использования аутсорсинга в управлении персоналом в ООО «Золотой теленок» по достижению увеличения продаж товаров не менее чем в 1,5 раза. Для организаций среднего или малого бизнеса преимущественно экономически выгодным является применение аутсорсинговых услуг, так как крупные организации боятся за утечку информации, сложностью контроля за аутсорсером.

Для ООО «Золотой теленок» преимуществами являются:

1. снижение расходов на создание и поддержку рабочих мест;
2. отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников;
3. повышение прибыльности бизнеса, за счет аутсорсинга, который позволяет снижать издержки на персонал;
4. эффективное использование «наилучших практик», специалистами – профессионалами.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ЗОЛОТОЙ ТЕЛЕНОК»**

#### **3.1. Рекомендации по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок»**

Рассмотрев во второй главе организационно-экономическую структуру персонала ООО «Золотой теленок» и выявив проблемы, образовавшиеся в организации в связи с поставленными целями руководством организации это – недостаточно высокий профессиональный уровень менеджеров по продажам и закупкам, небольшой опыт продаж, что приводит к отсутствию большой клиентской базы. Рост стоимости товаров происходил только за счет подъема цен на мясную продукцию, например, в 2015 году увеличился на 0,6% по отношению к 2013 году. Для достижения поставленных целей по повышению показателей товарной продукции в текущих ценах не менее, чем в 1,5 раза (объем реализации планируется до уровня 16 815 тыс. рублей) недостаточно внутренних финансовых ресурсов у организации. Для решения поставленных целей нами был проведен сравнительный анализ между расширением штатной численности персонала в организации и использованием аутсорсинга в управлении персоналом. Поскольку для ООО «Золотой теленок» процессы отбора и найма высококлассных профессиональных менеджеров по продажам, имеющих большой опыт и наработки в сфере продаж товаров является дорогостоящим, то для решения поставленных целей необходимо привлечь услуги по аутсорсингу.

Рассмотрим рекомендации и мероприятия по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок» с учетом возможных результатов в таблице 3.16



Рекомендации по использованию аутсорсинга в управлении персоналом  
ООО «Золотой теленок»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	<p>1. Недостаточно высокий профессиональный уровень и отсутствие большой клиентской базы у менеджеров по закупкам и продажам товаров.</p> <p>2. невозможность привлечь в штатных высокопрофессиональных менеджеров из-за большой стоимости по их подбору и найму</p>	<p>1.1 Провести анализ экономической эффективности по созданию в организации отдела закупок и продаж и привлечения аутсорсинговых услуг.</p> <p>2. Выявить целесообразность каждого мероприятия и внедрить для реализации поставленных целей организации</p>	<p>2.1 Проведение конкурса по выбору компании, представляющей аутсорсинговые услуги.</p> <p>2.2 Составление и подписание договора аутсорсинга.</p>	<p>- отсутствие дополнительных затрат на персонал в части:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- штатного количества;</li> <li>- обеспечения рабочих мест;</li> <li>- заработной платы;</li> <li>- на обучение, повышение квалификации;</li> <li>- аттестацию;</li> <li>- снижение до 0 всех рисков.</li> </ul>
2.	<p>1. Отсутствие увеличения объемов закупок и реализации товарной продукции, при этом рост стоимости товаров происходит только за счет подъема цен на мясную продукцию (за 3 года на 0,6%).</p>	<p>1.3 Провести анализ рынка производства животноводческих товаров в Белгородской области, рассчитать потребление на душу населения в регионе, выявить имеющийся резерв продуктов.</p> <p>1.4 провести сравнительную характеристику между созданием отдела в организации и привлечением аутсорсинга для роста объемов продаж товаров.</p>	<p>2.3. Контроль за соблюдением договорных обязанностей и переданных аутсорсеру функций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение объемов закупок на договорной основе с постоянными поставщиками товаров;</li> <li>- финансовые поступления на расчетные счета</li> </ul>

Рассмотрим данную таблицу в части предпринимаемых мероприятий при использовании аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок».

1. Проведение конкурса по выбору компании, представляющей аутсорсинговые услуги, можно разделить на этапы:

1. проанализировав структуру стоимости выполняемых работ и предоставляемых услуг и проведение анализа рынка мясной продукции, как в регионе, так и в других областях, принимается решение об использовании аутсорсинга;

2. рассчитывается экономическая целесообразность принятия решения о передаче работ другой компании и дается оценка эффективности принятия решений;

3. рассматриваются предложение (не менее 3) компаний, занимающихся предоставлением аутсорсинговых услуг с учетом критерий:

- опыт работы на рынке;
- уровень специализации и образования аутсорсеров;
- качество предоставляемых услуг;
- практические наработки в области продаж мясной продукции;
- ценовая политика, диктуемая аутсорсинговой компанией.

По результатам конкурса руководством ООО «Золотой теленок» будет отобрана одна компания и заключен договор.

2. Договор аутсорсинга не регламентирован законодательно, но в результате передачи одной из сторон (заказчиком) частично свои функции или бизнес-процессы за вознаграждение аутсорсеру, имеющему высококвалифицированный персонал, по выполнению задач с реализацией товаров.

Договор аутсорсинга характеризуют следующие признаки:

- двусторонность;
- возмездность, то есть оплата услуг;
- возможность выстроить мероприятия с учетом мнения заказчика;

– в качестве предмета договора выступают действия обязанной стороны (аутсорсера) по выполнению функций (бизнес-процессов) подразделений заказчика.

В договоре аутсорсинга определены различные условия:

– предметом договора могут являться выполнение работ или оказание услуг;

– сроки, в которые должен быть исполнен двусторонний договор, включая оплату, фиксированную в нем;

– ответственность обеих сторон;

– ответственность двух сторон в части качества услуг.

На основании данной информации можно сказать, что:

1. договор аутсорсинга в Российском законодательстве не классифицирован в системе гражданско – правовых договоров;

2. все прописанные договорные отношения по предоставлению услуг аутсорсинга укладываются в стандартные законодательные договора;

3. нет веских причин для отказа от признания договора аутсорсинга самостоятельным договором, который специфичен для российской законодательной базы.

3. Контроль за соблюдением договорных обязанностей и переданных аутсорсеру функций.

Основными параметрами качества, по которым заказчик может систематически оценивать соответствие работы аутсорсера поставленным

перед ним задачам являются:

– соблюдение сроков реализации поставляемых объемов товарной продукции;

– число ошибок и нарушений при оформлении документации;

– соблюдение сроков поставок;

– число случаев задержки своевременных поставок товарной продукции заказчику, которые возникают по вине аутсорсера (возможно из-за недостатка денежных средств на расчетном счете);

–гибкость и лояльность по отношению к заказчику (разрешение отсрочки платежа);

– своевременность поступлений денежных средств, согласованных договорными обязательствами на расчетный счет заказчика.

Дадим оценку стоимости услуг аутсорсинга с привлечением персонала по продажам товаров в таблице 3.17

Таблица 3.17

Оценка стоимости мероприятий по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.
1	Проведение конкурса по выбору компании, представляющей аутсорсинговые услуги.	2 месяца	возобновляемые	–	–
2	Составление и подписание договора аутсорсинга.	1 месяц	финансовые	2 052,8	безубыточность
3	Контроль за соблюдением договорных обязанностей переданных аутсорсеру функций.	12 месяцев	расходуемые /финансовые	–	16 815,0
5	Итого:			2 052,8	16 815,0

Из данной таблицы видно, что ресурсы по планируемым мероприятиям не все являются финансовыми, так как проведение конкурса входит в должностные обязанности отдела кадров, а в поиске и подборе участников конкурса примут участие в менеджеры по продажам и руководство организации.

При составлении договора финансы не вносятся на расчетный счет аутсорсера, а только лишь прописывается механизм оплаты и фиксируется процент и сумма от количества реализованных объемов продукции/товаров. Поэтому данная сумма фиксирована на бумаге, не внесена по факту сделки.

Контроль за соблюдением договорных обязанностей поможет своевременно решить форс-мажорные обстоятельства (при условии их возникновения) и получить планируемую сумму от продаж товаров на расчетный счет организации.

В России аутсорсинг применяют мало и недостаточно охотно идут предприниматели и руководители среднего бизнеса по причинам:

1. низкий уровень доверия организаций и их руководителей, который возможно связан с предыдущим негативным опытом, поэтому при выборе компании важно анализировать и проверять информацию из числа нескольких компаний;
2. недостаточная высокая законодательная база в части договорных отношений;
3. зачастую отсутствует хранение коммерческой тайны предприятия;
4. завышенная стоимость аутсорсинговых услуг (не выгодно для малого бизнеса);
5. недостаточное информационное поле о аутсорсинговых компаниях и их кадрах.

Таким образом на основании изложенного материала можно выявить преимущества, которые состоят :

- в продолжении сосредоточения на основной деятельности предприятия;
- в снижении расходов на создание и поддержку новых рабочих мест;
- в отсутствии зависимости увольнения сотрудников или частых больничных листов;

- в использовании высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы, поскольку их найм слишком дорогой для организации;
- в использовании большого опыта компании, предоставляющей услуги и возможность для организации (заказчика) учиться у своего поставщика услуг;
- в повышении прибыльности собственного бизнеса, поскольку аутсорсинг снижает издержки бизнес - процессов;
- в повышении конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера;
- в большой оперативности выхода на рынок за счет заранее спланированных действий;
- в предсказуемости расходов, так как оплата за услуги поставщика четко фиксирована в договоре.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по использованию аутсорсинга в управлении персоналом ООО «Золотой теленок»**

Для оценки экономической эффективности мероприятий с использованием аутсорсинга проанализируем ежегодный прирост стоимости от продаж товаров в организации.

$$(2014 \text{ г.}) \ 7\ 091 / 6\ 313 * 100 = 112,3\%$$

$$(2015 \text{ г.}) \ 6\ 726 / 7\ 091 * 100 = 94,8\%$$

$$(2016 \text{ г.}) \ 16\ 815 / 6\ 726 * 100 = 250\%$$

Стоимость товарной продукции в организации увеличивалась в 2014 году на 2,3%, а в 2015 году произошло снижение стоимости на 5,2 %. Поэтому поставленные цели о повышении объемов продаж с увеличением

выручки позволят увеличить в 1,5 раза и получить 250% стоимости товарной продукции.

Соответственно необходимо уточнить расчетный период использования аутсорсинговых услуг для выполнения работ и достижения поставленных целей.

Расчетный период определяется по формуле 3.1:

$$T = t_k - t_n, \quad (3.7)$$

где  $t_n$  – начальный год расчетного периода, в качестве которого принимается год начала применения услуг аутсорсинга;

$t_k$  – конечный год расчетного периода, определяемый моментом завершения применения услуг аутсорсинга.

2017 – 2016 = 1 год (12 месяцев) составит расчетный период услуг аутсорсинговой компании.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 3.2:

$$\mathcal{E}_T = P_T - \mathcal{Z}_T, \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}_T$  – экономическая эффективность от применения аутсорсинга за расчетный период;

$P_T$  – стоимостная оценка результатов (экономический эффект) от применения аутсорсинга за расчетный период;

$\mathcal{Z}_T$  – стоимостная оценка затрат, связанных с применением аутсорсинга по управлению персоналом за расчетный период.

$$16\,815 - 2\,052,8 = 14\,762,2 \text{ тыс. рублей}$$

Таким образом, экономический эффект от применения аутсорсинга за один год в области управления персоналом дает высокие результаты и составляет 14 762,2 тыс. рублей.

В практике принято считать при использовании аутсорсинговых услуг экономическую эффективность из двух составляющих компонентов – прямой экономической эффект и косвенный.

Прямой экономический эффект может выражаться в натуральных, стоимостных и трудовых показателях, а также в их сочетаниях, когда в результате использования аутсорсинга растет производительность труда, расширяется номенклатура производимой продукции или оказываемых услуг, сокращаются затраты.

Косвенный экономический эффект от внедрения аутсорсинга проявляется опосредованно, иногда через цепочку различных промежуточных вторичных факторов. Оценка эффективности применения услуг аутсорсинга подразумевает учет совокупного эффекта от использования того или иного метода. Выделяют эффекты:

- экономический (сокращение затрат в стоимостном выражении);
- социальный (улучшение системы мотивации персонала);
- маркетинговый (увеличение части рынка, повышение скорости прохождения заказа);
- ресурсный (экономия ресурсов).

Проведем расчет по формуле 3.3.

$$P_t = \mathcal{E}_{пт} + \mathcal{E}_{кт}, \quad (3.3)$$

где  $P_t$  – экономический эффект от применения аутсорсинга в  $t$  году;

$\mathcal{E}_{пт}$  – прямой экономический эффект от применения аутсорсинга в расчетном периоде;



$\Delta_{\text{кт}}$  – косвенный экономический эффект от применения аутсорсинга в расчетном периоде.

$$14\,762,2 + 1\,821,5 = 16\,583,7 \text{ тыс. рублей}$$

Экономическая эффективность от применения аутсорсинговых услуг значительно увеличится и составит 16 583,7 тыс. рублей. В данную сумму эффекта входит экономия штат сотрудников, поиска и найма, организации и поддержки рабочих мест, оплаты заработной платы, налоговых платежей, транспортных издержек.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод. Применение аутсорсинга для малого и среднего бизнеса в сложных экономических условиях является поддержкой бизнесу. При помощи аутсорсинга возможно расширить активы и прибыли компании, поднять ее на более высокие уровни и создает возможность выхода на новые рынки сбыта.

Экономический эффект от применения аутсорсинга за один год в области управления персоналом дает высокие результаты и составляет 14 762,2 тыс. рублей.

Экономическая эффективность составляющая прямой и косвенный экономический эффект значительно увеличится и составит 16 583,7 тыс. рублей.

Таким образом, основные преимущества аутсорсинга – это снижение расходов на создание и поддержку новых рабочих мест, отсутствие зависимости увольнения сотрудников или частых больничных листов, использование высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы, поскольку их найм слишком дорогой для организации, использование большого опыта компании, предоставляющей услуги и возможность для организации (заказчика) учиться у своего поставщика услуг, повышение прибыльности собственного бизнеса, поскольку аутсорсинг снижает издержки бизнес – процессов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход на аутсорсинг - это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры. Поэтому необходимо тщательно взвесить все "за" и "против", перед тем как перейти на аутсорсинг.

ООО «Золотой теленок» успешно осуществляет производственно-хозяйственную деятельность, все производственно-экономические показатели характеризуются положительной динамикой и хорошими темпами прироста, можно сделать вывод, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Золотой теленок» является положительной.

В штате организации, состоящем из 26 человек, преимущественно преобладает рабочий персонал (58,5%), это связано с основной деятельностью организации и как результат необходимости использования большого количества рабочих специальностей. В распределении работников по возрасту наблюдается преимущественно группа работников в возрасте от 20 до 30 лет (57%), таким образом можно отметить, что трудовой коллектив комбината включает в себя молодых специалистов и работников. Также хочется отметить высокий процент преобладания работников мужского пола в коллективе ООО «Золотой теленок», обуславливается это наличием преимущественно производственных работ, требующих больших физических нагрузок. При анализе распределения работников по трудовому стажу, среди трех групп наблюдается преобладание сотрудников со стажем работы от 2 до 5 лет по всем трем группам: руководители (66%), специалисты (50%), рабочие (66%), такая статистика обусловлена относительной молодостью организации.

По результатам проведенного анализа можно сделать общий вывод по структуре предприятия. За 2013-2015 гг. прослеживается положительная тенденция увеличения персонала (на 9 единиц). Также отметим состояние показателей коэффициентов структуры персонала за 2015 год: (коэффициент текучести (0,11), коэффициент постоянства 0,69), которые находятся в норме и не превышают допустимых показателей. Такая положительная динамика связана с улучшением существующей системы управления персоналом.

Выявлены преимущества аутсорсинговых услуг, которые состоят :

- в продолжении сосредоточения на основной деятельности предприятия;
- в снижении расходов на создание и поддержку новых рабочих мест;
- в отсутствии зависимости увольнения сотрудников или частых больничных листов;
- в использовании высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы, поскольку их найм слишком дорог для организации;
- в использовании большого опыта компании, предоставляющей услуги и возможность для организации (заказчика) учиться у своего поставщика услуг;
- в повышении прибыльности собственного бизнеса, поскольку аутсорсинг снижает издержки бизнес - процессов;
- в повышении конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера;
- в большой оперативности выхода на рынок за счет заранее спланированных действий;
- в предсказуемости расходов, так как оплата за услуги поставщика четко фиксирована в договоре.

Для организаций среднего или малого бизнеса преимущественно экономически выгодным является применение аутсорсинговых услуг, так как крупные организации боятся за утечку информации, сложностью контроля за

аутсорсером. Оценка использования аутсорсинга в управлении персоналом в ООО «Золотой теленок» по увеличению продаж товаров не менее чем в 1,5 раза подтвердила возможность его использования. Аутсорсинг создаст условия:

1. для снижения расходов на создание и поддержку рабочих мест;
2. по отсутствию зависимости от болезней или увольнения работников;
3. по повышению прибыльности бизнеса, за счет аутсорсинга, который позволит снижать издержки на персонал.

Применение аутсорсинга для малого и среднего бизнеса в сложных экономических условиях является поддержкой бизнесу. При помощи аутсорсинга возможно расширить активы и прибыли компании, поднять ее на более высокие уровни и создает возможность выхода на новые рынки сбыта.

Экономический эффект от применения аутсорсинга за один год в области управления персоналом дает высокие результаты и составляет 14 762,2 тыс. рублей.

Экономическая эффективность составляющая прямой и косвенный экономический эффект значительно увеличится и составит 16 583,7 тыс. рублей.

Таким образом, основные преимущества аутсорсинга – это снижение расходов на создание и поддержку новых рабочих мест, отсутствие зависимости увольнения сотрудников или частых больничных листов, использование высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы, поскольку их найм слишком дорогой для организации, использование большого опыта компании, предоставляющей услуги и возможность для организации (заказчика) учиться у своего поставщика услуг, повышение прибыльности собственного бизнеса, поскольку аутсорсинг снижает издержки бизнес – процессов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
2. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]. – М.: Синергия, 2012. – 656 с.
3. Антикризисное управление [Текст].– М. : Дашков и Ко, 2012. - 380 с.
4. Антикризисное управление человеческими ресурсами [Текст] : книга по требованию.– М., 2013. - 432 с.
5. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина.– М., 2012. - 320 с.
6. Васнев, С. А. Кадровая статистика [Текст]. – М.: НОУ ВПО МПСИ, 2014. - 152 с.
7. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст].– М. : Проспект, 2013. - 688 с.
8. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А. В. Дейнека, А. В., В. А. Беспалько.– М.: Дашков и Ко, 2012. - 392 с.
9. Добреньков, В. И. Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин.– М., 2009. - 360 с.
10. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие.– 2-е изд., доп.– М. : ИНФРА-М, 2013. – 455 с.
11. Знаменский, Д. Ю., Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст] / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко.– М. : Юрайт, 2013. - 368 с.
12. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление [Текст] / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова., М. В. Каркавин.– М.: КноРус, 2013. - 504 с.
13. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент: Учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.– 335с.

14. Ильина, Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами [Текст].– М. : Феникс, 2012. - 416 с.
15. Кабашов, С. Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции [Текст].– М.: Дело АНХ, 2012. - 216 с.
16. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] : учеб. Для вузов. – М. : Издательство: Юрайт, 2014. – 417 с.
17. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами [Текст].– М., 2012. - 208 с.
18. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская.– М. : Проспект, 2012. - 788 с.
19. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская.– М. : Проспект, 2014. - 608 с.
20. Львова, И. Н. Учетная политика организации [Текст].– М.: Магистр, 2014. - 272 с.
21. Медведев, М. Ю. Учетная политика организации [Текст].– М.: Магистр, 2013. - 217 с.
22. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] : учеб. Для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Издательство: Юрайт, 2014. – 444 с.
23. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом: теория и практика. [Текст] / К. Э. Оксинайд, Е. В. Розина.– М. : Проспект, 2013. - 641 с.
24. Орехов, В. И. Антикризисное управление [Текст] / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова.– М.: Инфра-М, 2014. - 544 с.
25. Пятов, М. Л. Учетная политика организации [Текст].– М.: Проспект ТК Велби, 2012. - 192 с.

26. Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2008. - 424 с.
27. Советова Е. В. Кадровая работа в школе; Феникс - Москва, 2006. - 288 с.
28. Сущность и цели кадрового планирования [Электронный ресурс] /Корсакова А.А. Ведущий портал о кадровом менеджменте.– М. – Режим доступа: <http://hrm.ru/sushhnost-i-celi-kadrovogo-planirovaniija>, [http://www.elitarium.ru/sushhnost\\_celi\\_kadrovogo\\_planirovaniija/](http://www.elitarium.ru/sushhnost_celi_kadrovogo_planirovaniija/)
29. Тавокин Е. П. Управление - социальное управление - социология управления; Либроком - Москва, 2013. - 256 с.
30. Тавокин Е. П. Управление. Социальное управление. Социология управления; Либроком - Москва, 2010. - 256 с.
31. Талтынов, С.М. Управление персоналом [Текст] : Практикум / С.М. Талтынов. – Воронеж : ВГУ, 2014.
32. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие для бакалавров / А. В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
33. Тимошенко, В. Д. Объяснение развития и изменений в организациях [Текст] : Журнал «Фундаментальные исследования». – № 10. / В.Д. Тимошенко, А. А. Мельник. – М., 2012.
34. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - Москва, 2013. - 128 с.
35. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2012.
36. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2013.
37. Травин, В. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б Курбатова. – М.: Дело АНХ, 2012. - 128 с.

38. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 2012. – 43 с.
39. Управление человеческими ресурсами [Текст].– М.: Финансы и статистика, 2013. - 120 с.
40. Управление человеческими ресурсами [Текст].– М.: Юрайт, 2012. - 528 с.
41. Федченко, А. А. Экономика труда [Текст] : Практикум / А. А. Федченко – М. : ЮНИТИ, 2013. – 88 с.
42. Фотография рабочего времени [Электронный ресурс] // Простой.Ру / ООО «Простой.Ру».– М., 2015. – Режим доступа к изд. <https://www.prostoy.ru/1213.html>
43. Хадасевич, Н. Ю. Развитие потенциала персонала организации [Текст] : Журнал «Кадровик». – №1. / Н. Ю. Хадасевич. – М., 2012. – 38 с.
44. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст]: учеб. пособие / К. Ховард, Э. Г. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 104 с.
45. Хореев, А. И. Управление персоналом на предприятиях пищевой промышленности [Текст] / А. И. Хореев. – Воронеж: ВГБУ, 2013.
46. Хорин, А. Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов; под общ. ред. Хорина А. Н. – М.: ЭКСМО, 2012.
47. Хучек, М. Управленческие решения на предприятии и их внедрение [Текст] / М. Хучек. – М.: Луч, 2014.– 324 с.
48. Цыпин, И. С. Мировая экономика [Текст] : учеб. пособие / И.С. Цыпин, В. Р. Веснин; под общ. ред. И.С. Цыпина. – М.: Проспект, 2012. – 248 с.
49. Цыренова, А. А. Менеджмент: [Текст]: учеб. пособие / А. А. Цыренова – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2014.– 254 с.
50. Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / И. П. Чередниченко. – Ростов : Феникс, 2014.– 169 с.



51. Чернявский, А. Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – Калининград: МАУП, 2012. – 29 с.
52. Чуйкин, А. М. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А. М. Чуйкин – Калининград: КГУ, 2013.– 148 с.
53. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2013.– 351 с.
54. Шекшня, С. В. «Управление персоналом в современной организации» [Текст] : учеб. пособие / С. В. Шекшня – М., 2002. –342 с.
55. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / [Текст] / Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2011.– 114 с.
56. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] / Г. И. Шепеленко. – Ростов н/Д: МарТ, 2013.– 215 с.
57. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю.Т. Шестопал В. Д. Дорофеев; под общ.ред. Ю. Т. Шестопал. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
58. Шибалкин, Ю. А. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю. А. Шибалкин – М.: МГИУ, 2012. - 260 с.
59. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] : учеб. пособие / В. И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
60. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2012.– 201 с.
61. Кадровое дело : практический журнал по кадровой работе.–М, 2015.–  
Режим доступа к изд. <http://www.trudohrana.ru/more/library/>

**ПРИЛОЖЕНИЯ**