МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

кафедра «Менеджмент»

Форма обучения Заочная
Направление 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Аутсорсинговая модель управления персоналом: возможности и перспективы (на примере ООО «АРЦ»)»

Выполнил(а)
Обучающийся 3 курса
Волков Антон Михайлович
_____
(подпись)
Научный руководитель
к.п.н., доцент
Ильченко Светлана Владимировна
_____
(подпись)

«Допустить к защите
в государственной экзаменационной комиссии»
Заведующий кафедрой «Менеджмент»
_____
_____
(подпись)
«____» _____20___г.

Москва 2023

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Форма обучения_____
Направление _____

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент»
_____
«__»_____ 20__г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу обучающегося
_____
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы Аутсорсинговая модель управления персоналом: возможности и перспективы (на примере ООО «АРЦ»)
Утверждена приказом по НОЧУ ВО МЭИ № _____от _____

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы_____

3. Основные источники, необходимые для написания работы: бухгалтерская отчетность ООО «АРЦ», литературные источники по теме исследования.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов
1.Понятие и виды аутсорсинга
2 Характеристика аутсорсинговой модели для управления персоналом
3 Зарубежный опыт применения аутсорсинговой модели для управления персоналом
4 Общая характеристика ООО «АРЦ»
5 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ»
6 Обоснование внедрения аутсорсинговой модели в деятельность ООО «АРЦ»
7 План применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ»
8 Оценка эффективности разработанного плана

5. Перечень табличного и графического материала рисунки, таблицы

6. Дата выдачи задания_____

Руководитель_____
(подпись)
Задание принято к исполнению _____
(дата)
_____
(подпись обучающегося-выпускника)

Реферат

Тема ВКР: Аутсорсинговая модель управления персоналом: возможности и перспективы (на примере ООО «АРЦ»)

Объем страниц - 73, таблиц - 7, рисунков - 14, использованных источников информации - 37.

Ключевые слова: аутсорсинг, модель, персонал, сторонняя организация, управление.

Актуальность темы заключается в том, что привлечение внешних специалистов даёт возможность на существенный уровень увеличить конкурентоспособность фирмы путём уменьшения её издержек, улучшения организации производственной и управленческой деятельности, заострение внимания на новинках и современных технологиях.

Объект исследования - ООО «Архангельский Расчетный Центр».

Предмет исследования - аутсорсинговая модель управления персоналом.

Цель исследования - является исследование возможностей и перспектив применения аутсорсинговой модели управления персоналом в организации.

Основными задачами исследования являются (по содержанию):

1. изучить понятие и виды аутсорсинга;
2. представить характеристику аутсорсинговой модели для управления персоналом;
3. рассмотреть зарубежный опыт применения аутсорсинговой модели для управления персоналом;
4. дать общую характеристику ООО «АРЦ»;
5. проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «АРЦ»;
6. обосновать внедрение аутсорсинговой модели в деятельность ООО «АРЦ»;
7. описать плана применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ»;
8. оценить эффективность разработанного плана.

Анализ исследуемой темы был проведен на основе изучения теоретических источников информации и справочно-информационных материалов.

В первой главе ВКР представлены теоретико-методологические основы применения аутсорсинговой модели для управления персоналом.

Вторая глава ВКР содержит анализ технико-экономического состояния ООО «АРЦ».

Третья глава ВКР представлена разработкой плана по применению аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

В результате ВКР сделаны следующие выводы:

1. Объектом исследования в работе выступила организация ООО «Архангельский Расчетный Центр». Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о снижении объемов оказанных услуг: в 2021 году темп снижения составил 7,41%, в 2022 году объем выручки снизился на 3,15%. По итогам 2021 года снижение чистой прибыли составило 4,31%, по результатам 2022 года – 4,20%. Причиной снижения чистого финансового результата стало падение спроса на услуги организации.

2.Главная проблема компании состоит в том, что наделение дополнительными функциями и обязанностями по оказанию основных услуг сотрудников других отделов никак не регламентировано в компании, то есть носит чисто формальный характер.

В результате выводов даны следующие рекомендации:

1. Внедрение двухфазной аутсорсинговой модели. В первой фазе представленной модели возможное решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг соотносится со стратегическими ориентирами компании, повышающими ее платежеспособность. Во второй фазе происходит оценка факторов, воздействующих на саму организацию и на процесс, выносимый на аутсорсинг.

2. . В ООО «АРЦ» необходимо применять зарубежный опыт по организации функционирования электронных сервисов, а также проводить модернизацию системы оказания услуг. При этом решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг принимается в 5 этапов.

ABSTRACT

WRC topic: Outsourcing model of personnel management: opportunities and prospects (on the example of LLC "ARTS")
The volume of pages is 73, tables - 7, figures - 14, information sources used - 37.
Keywords: outsourcing, model, personnel, third-party organization, management.
The relevance of the topic lies in the fact that the involvement of external specialists makes it possible to significantly increase the competitiveness of the company by reducing its costs, improving the organization of production and management activities, focusing on novelties and modern technologies.
The object of the study is LLC "Arkhangelsk Settlement Center".
The subject of the study is the outsourcing model of personnel management.
The purpose of the study is to study the possibilities and prospects of using the outsourcing model of personnel management in the organization.
The main objectives of the study are (in terms of content):
1. to study the concept and types of outsourcing;
2. to present the characteristics of the outsourcing model for personnel management;
3. consider the foreign experience of using an outsourcing model for personnel management;
4. give a general description of LLC "ARTS";
5. analyze the financial and economic activities of LLC "ARTS";
6. substantiate the implementation of the outsourcing model in the activities of LLC "ARTS";
7. describe the application plan of the outsourcing model for the personnel management of LLC "ARTS";
8. evaluate the effectiveness of the developed plan.
The analysis of the topic under study was carried out on the basis of the study of theoretical sources of information and reference materials.
The first chapter of the WRC presents the theoretical and methodological foundations of the application of the outsourcing model for personnel management.
The second chapter of the WRC contains an analysis of the technical and economic condition of LLC "ARTS".
The second chapter of the WRC contains an analysis of the technical and economic condition of LLC "ARTS".
The third chapter of the WRC is represented by the development of a plan for the application of an outsourcing model for the personnel management of LLC "ARTS".
As a result of the WRC , the following conclusions were made:
1. The object of research in the work was the organization LLC "Arkhangelsk Settlement Center". Analysis of the results of financial and economic activity indicates a decrease in the volume of services rendered: in 2021, the rate of decline was 7.41%, in 2022, the volume of revenue decreased by 3.15%. According to the results of 2021, the decrease in net profit was 4.31%, according to the results of 2022 – 4.20%. The reason for the decrease in the net financial result was a drop in demand for the organization's services.
2. The main problem of the company is that the assignment of additional functions and responsibilities for the provision of basic services to employees of other departments is not regulated in any way in the company, that is, it is purely formal.
As a result of the conclusions , the following recommendations are given:
1. Implementation of a two-phase outsourcing model. In the first phase of the presented model, the possible decision to outsource the business process is correlated with the strategic guidelines of the company that increase its solvency. In the second phase, the factors affecting the organization itself and the process being outsourced are evaluated.
2. . In LLC "ARTS" it is necessary to apply foreign experience in organizing the functioning of electronic services, as well as modernize the service delivery system. At the same time, the decision to outsource the business process is made in 5 stages.

Оглавление

Введение.....6
ГЛАВА 1 Теоретико-методологические основы применения аутсорсинговой модели для управления персоналом.....10
1.1.....Понятие и виды аутсорсинга 10
1.2.....Характеристика аутсорсинговой модели для управления персоналом 20
1.3.....Зарубежный опыт применения аутсорсинговой модели для управления персоналом.....26
ГЛАВА 2.....Анализ технико-экономического состояния ООО «АРЦ» 34
2.1 Общая характеристика ООО «АРЦ».....34
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ».....39
2.3 Обоснование внедрения аутсорсинговой модели в деятельность ООО «АРЦ».....44
ГЛАВА 3 Разработка плана по применению аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».....54
3.1 План применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».....54
3.2 Оценка эффективности разработанного плана.....58
Заключение.....62
Список использованных источников.....66
Приложение 1.....71

Введение

В современном бизнесе руководители стараются облегчить свою трудовую деятельность, они вырабатывают новые способы управления, ищут возможности для улучшения своей производительности, стараются принимать такие решения, которые будут наиболее эффективные и прибыльные.

Аутсорсинг – это вовлечение в компанию работников со стороны для осуществления бизнес - процессов, которые в основном являются неосновными. Тем самым происходит рассредоточение функций компании, что приводит к положительным результатам, ведь компания передает дело в руки сторонних специалистов, которые имею необходимые знания для исполнения своих обязанностей. Наиболее популярными функциями аутсорсинга являются услуги в области информационных технологий (IT), рекламы и технической поддержки.

Компании применяют аутсорсинг, делегируя этим рутинные задачи, и направляют свои ресурсы на реализации других, более важных, стратегий для повышения эффективности, производительности и доходности. Задачи, которые выполняют аутсорсинговые компании: бухгалтерский учёт, кадровый подбор и привлечение персонала, работа с заработной платой и налогообложением, обслуживание технического оборудования, охрана, логистика, клининг, перевозки и т.п.

Привлечение внешних специалистов даёт возможность на существенный уровень увеличить конкурентоспособность фирмы путём уменьшения её издержек, улучшения организации производственной и управленческой деятельности, заострение внимания на новинках и современных технологиях.

Роль аутсорсинга в современном бизнесе набирает популярность. Компании прибегают к использованию услуг сторонних специалистов для повышения эффективности своей работы путём делегирования выполнения

задач, исполнения услуг или операций, которыми до этого занимались штатные сотрудники.

В настоящее время существуют различные формы помощи предпринимательству: экономические, материальные, информационное обеспечение, работа с кадрами. С целью поддержки бизнеса сформирована инфраструктура, включающая консалтинговые компании, банковские учреждения, страховые, лизинговые, факторинговые компании и т. д. Компании нуждаются в разгрузке своей деятельности из - за усложненности бизнес - процессов. Передавая рутинные и неосновные функции внешним специалистам, фирмы облегчают свою работу и получают время и силы на концентрацию своего потенциала, на развитие, улучшение и разработку основных видов деятельности.

Аутсорсинг позволяет выполнить задачу наиболее эффективным способом, при правильном подборе специалистов фирма добьётся отличных показателей. Стоит учитывать все минусы аутсорсинга и найти подходящую для конкретной компании внешнюю услугу.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Архангельский Расчетный Центр».

Предметом исследования в работе аутсорсинговая модель управления персоналом.

Целью данной работы является исследование возможностей и перспектив применения аутсорсинговой модели управления персоналом в организации.

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы, предполагается решение следующих задач:

- изучить понятие и виды аутсорсинга;

- представить характеристику аутсорсинговой модели для управления персоналом;

- рассмотреть зарубежный опыт применения аутсорсинговой модели для управления персоналом;

- дать общую характеристику ООО «АРЦ»;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «АРЦ»;

- обосновать внедрение аутсорсинговой модели в деятельность ООО «АРЦ»;

- описать плана применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ»;

- оценить эффективность разработанного плана.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования аутсорсинговой модели: Аббасов А. Я., Акулова М. Е., Василенко Л. А., Воронцов И. С., Дубинина С. Д., Календжян С. О., Качкова П. Д., Козлов И.И., Кондрачук О. Е., Кутаева Т.Н., Лаптев М. В., Мирончук Е. А., Михайлов Д. Д., Моисеева Н.К., Одегов Ю.Г., Орлов В. С., Степанов М. М., Стружевский В. В., Трофимова Н.Н., Улицкий М. П., Умарова Э.А., Ушакова Н.Е., Хецуриани К. Т., Чиковани И. М. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие особенности применения аутсорсинга в деятельности организации.

Практическая значимость работы состоит в разработке плана применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком.

Первая глава посвящена раскрытию теоретико-методологических основы применения аутсорсинговой модели для управления персоналом.

Вторая глава содержит анализ технико-экономического состояния ООО «АРЦ».

Третья глава представлена разработкой плана по применению аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

ГЛАВА 1 Теоретико-методологические основы применения аутсорсинговой модели для управления персоналом

1.1 Понятие и виды аутсорсинга

В российских и зарубежных источниках встречается множество подходов к определению понятия аутсорсинг. Термин аутсорсинг (outsourcing) происходит от английского «outside resource using» – использование внешних ресурсов.

Сегодня существуют различные подходы к понятию «аутсорсинг». Изначально в русский язык термин пришел из английского, являясь сокращением словосочетания «outside resource using», которое можно перевести, как «заимствование недостающих ресурсов извне».

Е.Е. Румянцева рассматривает «аутсорсинг», как «возможность оптимизации компании посредством передачи непрофильных функций сторонним специализированным организациям»[1].

Б.А. Райзберг, Е.Б. Стародубцева, Л. Ш. Лозовский проводят связи понятия с «делегированием традиционных, не основных организационных функций субподрядчикам, которые являются высококлассными специалистами в ведении конкретных бизнес-процессов, при отказе от собственных бизнес-процессов». Авторы также относят аутсорсинг к возможности кооперации[2].

Д.М. Михайлов определяет «аутсорсинг», как «передачу традиционных и органически присущих субъектам права функций внешним исполнителям»[3].

Таким образом, под аутсорсингом мы будем понимать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с профессиональными специалистами по

---

[1] Румянцева, Е.Е Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 882 с.

[2] Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М,2019. — 512 с.

[3] Михайлов, Д. Д. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса/Д.Д. Михайлов. – М.: КноРус, 2019. – 256 с.

отдельным функциональным направлениям деятельности организации в целях повышения ее эффективности и результативности. Исполнители (физические или юридические лица), внешние по отношению к организации, называются аутсорсерами.

По итогам анализа существующих подходов к определению аутсорсинга в отечественной и зарубежной практике, можно выделить следующие ключевые составляющие данного явления:

- Взаимовыгодное сотрудничество;
- Использование внешних ресурсов;
- Стратегическое решение;
- Передача отдельных функций и бизнес-процессов;
- Непрофильные функции;
- Договорная основа;
- Методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций;
- Технологические, человеческие и инвестиционные ресурсы;
- Эффективность.

С учетом ключевых слов, используемых для объяснения сущности аутсорсинга, можно наглядно проиллюстрировать составляющие данного явления в виде схемы взаимодействия экономических субъектов и внешней среды (Рисунок 1).

Аутсорсинг развивается уже более 100 лет с момента применения первых подходов на практике, сформулированных Альфредом Слоуном и Генри Фордом, что отражается на разнообразии вариантов классификации аутсорсинга. На данный момент нельзя остановиться только на одном из вариантов классификации данного явления, поэтому для более полного изучения предметной области необходимо рассмотреть несколько существующих подходов.



Рис. 1 Схематичное представление аутсорсинга[4]

По мнению Ширмширта Н.Д. одной первых классификаций направлений аутсорсинга, ставшей классическим подходом, была предложена исследовательской компанией «Gartner Research»:

1) BPO (Business Process Outsourcing) – аутсорсинг бизнес- процессов при котором организация передает на обслуживание другой компании непрофильные бизнес-процессы, при этом при данном виде аутсорсинга временные ограничения и бюджета могут быть без жесткой фиксации;

2) BSP (Business Service Provider) – провайдер бизнес-сервисов может рассматриваться как тип поставщика, предоставляющего услуги по сдаче в аренду сторонних программных приложений для бизнеса. Провайдеры бизнес-сервисов предлагают доступный способ приобретения приложений с помощью сетей, адаптируя пакеты программного обеспечения для удовлетворения требований своих клиентов[5];

3) ITO (IT Outsourcing) – ИТ-аутсорсинг предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем, является одним из наиболее динамично развивающихся.

[4] Василенко, Л. А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы / Л. А. Василенко. – Наука – М., 2020. – 216 с.
[5] Карпов, В. А. Оценка эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг / В. А. Карпов // Colloquium-Journal. – 2020. – № 10-8(62). – С. 5.

Ширмширтом Н.Д. отмечается, что зачастую большинство компаний, начинают использование схемы аутсорсинга в первую очередь с ИТ-аутсорсинга и лишь только затем переходят к другим видам аутсорсинга;

4) ASP (Application Service Provider) – провайдер сервисов приложений может рассматриваться как компания, предоставляющая своим клиентам возможность использовать в течение определенного периода времени имеющиеся аппаратные и программные мощности.

Другим вариантом классификации является разделение по форме организации аутсорсинга на внутренний и внешний аутсорсинг, который отмечается в работах Ширмширта Н.Д., Зименкова Р.И., Кочеткова Д.М.

Внешний аутсорсинг заключается в передаче отдельных или взаимосвязанных функций внешнему исполнителю при использовании рыночного механизма координации взаимодействия между партнёрами на коммерческой основе. При этом основным отличием от внутреннего аутсорсинга является закономерное сокращение доли компании в создаваемой стоимости продукта.

Внутренний аутсорсинг имеет второе название инсорсинг – использование ресурсов внутри компании. При внутреннем аутсорсинге происходит перераспределение функций внутри компании за счет выделения специального подразделения-аутсорсера, выполняющего функции внутреннего аутсорсинга одновременно с сохранением контроля над качеством исполнения выделенной функций[6].

Сохранение контроля и влияния руководства компании над подразделением-аутсорсером является одним из ключевых преимуществ для руководства компании. Но в то же время сохранение административного контроля подразделения-аутсорсера может стать недостатком в целом для компании, так как качество услуги может оказаться ниже представленного на рынке внешними исполнителями.

[6] Аббасов, А. Я. Анализ развития аутсорсинга в России: проблемы и перспективы / А. Я. Аббасов // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1. С. 89.

На практике внутренний аутсорсинг достаточно распространенное явление, в том числе за счет преимущества в виде административного контроля над подразделением-аутсорсером.

В работе Кочеткова Д.М. отмечается практика крупных распределенных холдингов по созданию центров обслуживания (ЦО), которые также относятся к внутреннему аутсорсингу. Стратегия создания центров обслуживания реализуется на таких предприятиях, как «Лукойл», «РУСАЛ», «Северсталь», «ЕвразХолдинг».

Формирование центров обслуживания для распределенных холдингов может производиться как с помощью выделения отдельного структурного подразделения, так и путем создания совместного предприятия с привлечением профессиональных партнеров. Помимо экономии на издержках при инсорсинге, характерной в целом для аутсорсинга, вторым положительным аспектом является стандартизация выполняемой функции.

Примером является ведение бухгалтерского учета в крупных распределенных холдингах, при котором децентрализованное ведение бухгалтерского учета приводит к низкому уровню стандартизации бухгалтерского учета, либо требует высоких затрат на администрирование соблюдение принятых стандартов ведения бухгалтерского учёта[7].

Также при внутреннем аутсорсинге специализированное подразделение может привлекать дополнительные доходы за счет привлечение сторонних заказчиков по выделенной функции. Административный контроль над подразделением при внутреннем аутсорсинге позволяет исключить сложные переговоры с внешними исполнителями по поводу дополнительно возникающих задач перед подразделением и ценообразованию. Но при этом требует высокого профессионализма при выполнении выделенной функции и при планировании всех ресурсов.

[7] Воронцов, И. С. Использование аутсорсинга в системе управления персоналом / И. С. Воронцов, И. С. Горбунов // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2023. – С. 383-386.

Классификация аутсорсинга на частичный и полный встречается в работах Аникина Б.А., Рудая Л.М., Ширмширта Н.Д., Зименкова Р.И., что можно отнести к классификации по форме организации аутсорсинга. Частичный аутсорсинг предполагает передачу исполнителю ограниченного набора функций, все остальные функции выполняются заказчиком самостоятельно. Выбор заказчика частичного аутсорсинга может быть обусловлен особенностями внутренней организации, технологических процессов и потребностью в сохранении ключевых компетенций на стороне заказчика. Данная форма аутсорсинга может применяться при разработке новых продуктов или внедрения дорогостоящих технологий, требующих существенных инвестиций. При этом сохранение за заказчиком ключевой компетенции позволяет сохранять конкурентоспособность компании на рынке и снизить сопутствующие угрозы, связанные с рисками от передачи технологических процессов на сторону[8].

Полный аутсорсинг с точки зрения охвата оценивается по отдельным бизнес-процессам, не по всей компании. Как правило, на аутсорсинг передаются бизнес-процессы вне ключевой компетенции заказчика и помимо экономии на издержках мотивируются необходимостью повышения качества, а также с целью повышения рыночной стоимости компании.

В классификации видов аутсорсинга Ширмширта Н.Д. частичный и полный аутсорсинг относятся к видам аутсорсинга, самостоятельно разработанными компаниями. К ним автор также относит аутсорсинг совместных предприятий, совместный аутсорсинг, промежуточный аутсорсинг, трансформационный аутсорсинг.

Аутсорсинг совместных предприятий предусматривает создание нового предприятия с последующей передачей персонала, оборудования, технологий и прочих ресурсов, которые будут использоваться для реализации делового потенциала от совместной деятельности партнеров.

[8] Кондрачук, О. Е. Аутсорсинг и его роль в бизнесе / О. Е. Кондрачук // Теоретические и практические аспекты формирования и развития «Новой науки». – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 113-115.

Результаты деятельности в виде товаров, работ или услуг могут реализовываться третьей стороне и стать дополнительным источником прибыли помимо основного контракта по аутсорсингу.

Совместный аутсорсинг - Ширмширт Н.Д. отмечает, что специалисты используют этот термин для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг. В описании данного вида аутсорсинга не раскрывается технология взаимодействия заказчика и исполнителей, также не указано четкое разграничение с аутсорсингом совместных предприятий.

Промежуточный аутсорсинг Ширмширт Н.Д. соотносит со сферой ИТ, разделяя при этом работу по ИТ направлению на управление своими системами, платформами и разработку новых продуктов. При этом на аутсорсинг передается именно направление, связанное с разработкой новых продуктов. Данный вид аутсорсинга скорее будет характерен только для сферы ИТ, для которой именно разработка новых ИТ продуктов будет являться ключевой компетенцией, а поддержка существующих систем будет отдана на уже сформированный и конкурентный рынок. Для множества других компаний будет характерна иная ситуация – внедрение и разработка новых ИТ систем только с привлечением внешних исполнителей, поддержание существующих систем и платформ – либо собственными силами, либо с привлечением аутсорсинга[9].

Трансформационный аутсорсинг часто можно сопоставить с работой консультантов, работа которых заключается в перенастройке процессов работы заказчика с целью повышения эффективности ведения деятельности.

Ширмширт Н.Д. проводит сопоставление трансформационного аутсорсинга с полным аутсорсингом, так как бизнес-процессы полностью передаются для перенастройки консультантам. Но отличие заключается в

[9] Умарова Э.А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник КЭУ имени М. Рыскулбекова. — 2021. — № 2(51). — С. 132.

том, что в последующем все наработки передаются заказчику и он продолжает администрирование бизнес-процесса.

С точки пространства Зименков Р.И. в своей работе приводит два вида аутсорсинга – иншоринг и офшоринг.

Иншоринг является аутсорсингом товаров, работ и услуг, осуществляемым между участниками внутри страны.

Офшоринг предполагает трансграничные отношения в сфере аутсорсинга и именно с ним можно связать широкое распространение и всемирную известность аутсорсинга.

Существует множество и других классификаций аутсорсинга, в дополнение можно кратко привести классификации аутсорсинга на основе признаков, отмеченные в работе Ширмширт Н.Д., но не указанные выше:

1) Отраслевой аутсорсинг (Промышленный, строительный, торговый, туристический, правовой);

2) Аутсорсинг по видам услуг (Логистический, маркетинговый, производственный, информационный, консалтинговый и другие);

3) Время исполнения заказов (Долгосрочный, разовый, сезонный);

4) Отраслевой аутсорсинг (Промышленный, строительный, торговый, туристический, правовой).

Перед менеджментом предприятия ставится сложная задача по выбору наиболее выгодных вариантов взаимовыгодного сотрудничества в аутсорсинге с целью достижения максимальной эффективности в своей сфере. Изучение множества классификационных групп аутсорсинга отражает многогранность явления аутсорсинг и позволяет рассмотреть возможные варианты взаимовыгодного сотрудничества между исполнителями и заказчиками в сфере аутсорсинга.

К явным преимущества аутсорсинга следует отнести экономию затрат. Например, компания может захотеть сократить свои затраты на рабочую силу, наняв фрилансеров, которые не получают льгот или не нуждаются в офисных помещениях и, следовательно, могут быть дешевле, чем штатные

сотрудники. Компании также могут снизить затраты на рабочую силу, передавая операции на аутсорсинг в места с более низкой минимальной или средней заработной платой. Вместо того чтобы полагаться только на физический капитал и экспорт товаров, развивающаяся страна с высококвалифицированными работниками может экспортировать услуги с помощью аутсорсинга бизнес-процессов.

Традиционно это практикуется у ТНК в странах Южной и Юго-Восточной Азии. Возьмем, к примеру, Индию, где доля аутсорсинг-услуг в ВВП страны составляет в общей сложности 9,5 %, а в ней занято около 3,5 миллионов человек. Если мы посмотрим на аутсорсинг на макроэкономическом уровне на примере США, то Штаты в большой степени полагаются на аутсорсинг, чтобы сбалансировать доходы, потерянные из-за импорта, поэтому они должны поддерживать бизнес из других стран. Когда США осуществляют аутсорсинг в зарубежных странах, они вкладывают в них значительные инвестиции, которые стимулирует экономику.

В свою очередь, те же самые страны могут стать более крупными игроками на мировом рынке и теперь могут покупать больше экспортных товаров из США. Аутсорсинг стимулирует рост экономики развивающихся стран благодаря притоку новых денег. Люди, работающие на поставщика аутсорсинга, неизбежно должны тратить больше денег из-за роста доходов из-за 64 рубежа. Это означает, что они будут покупать товары и услуги в секторах, в которых они иначе не стали бы делать покупки, в конечном итоге, стимулируя эти сектора.

Следующий плюс – сосредоточение на ключевых компетенциях. Аутсорсинг позволяет компаниям расширяться, когда спрос высок, позволяя их командам сосредоточиться на аспектах равномерного стратегического развития бизнеса, чтобы качество соответствовало количественным масштабам. Особенно это касается стартапов, которые часто работают в меньших масштабах. Аутсорсинг таких услуг, как техподдержка или доставка, иногда имеет больше смысла с точки зрения логистики.

Посредники могут быть доступны в нерабочее для основной фирмы время, что позволяет компаниям предоставлять основные услуги, когда их сотрудники могут быть недоступны. Так, многие сервисы общественного питания и потребительские сети сейчас осуществляют доставку через Delivery Club или Яндекс Go. Однако с логистикой и коммуникацией также могут возникать проблемы, особенно если две компании имеют очень разные методы ведения бизнеса, корпоративную культуру или стили управления проектами. Это особенно актуально при работе в разных часовых поясах и культурномировоззренческих пространствах.

На аутсорсинг следует посмотреть со стороны специализации работников. Хотя большинство компаний ценят сотрудников, обладающих навыками в нескольких областях, иногда имеет смысл привлечь специалиста, а не обучать сотрудников. Подрядчик может обладать знаниями и опытом, которых не хватает существующему персоналу, и сможет быстро выполнить конкретную задачу, не откладывая выполнение обычных оперативных задач. Помимо прочего, у фирм повышается гибкость в подборе персонала.

Некоторым компаниям может быть выгоднее нанимать внешних подрядчиков на короткий срок, когда спрос высок, чем нанимать новых сотрудников, содержать которых будет слишком затратно во времена меньшего спроса. Среди недостатков аутсорсинга также достаточно объяснимых пунктов[10].

Помимо упомянутого уже риска проблемы с логистикой, сюда входят, к примеру, уязвимости в системе безопасности вследствие предоставления доступа к информации о компании третьим. Поэтому необходимо отслеживание действий подрядчиков, что требует много времени и усилий. Поскольку аутсорсинговые услуги не находятся под полным контролем компании, это может привести к производству продуктов или услуг более низкого качества.

[10] Андреева, Л. А. Экономическое обоснование эффективности аутсорсинга / Л. А. Андреева, Н. П. Рыбальченко // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. – 2023. – Т. 1, № S1(66). – С. 115-119.

Кроме того, может возникнуть задержка в завершении проектов из-за отсутствия тесной связи «в шаговой доступности» между компанией и третьей стороной. Скептики аутсорсинга могут посчитать, что более низкая заработная плата, выплачиваемая аутсорсерами в развивающихся странах, равносильна эксплуатации.

Однако эта точка зрения не учитывает вышеназванные экономические выгоды в средне- и долгосрочной перспективе. В то время как более низкие зарплаты могут показаться скандальными в развитых странах, реальность такова, что они часто меняют жизнь людей, получающих их в развивающихся странах. Они могут даже означать разницу между жизнью на грани бедности или жизнью в относительном достатке как для них самих, так и для их семей. Аутсорсинг может сократить рабочие места в одной части экономики, но также создать рабочие места в другом месте.

1.2 Характеристика аутсорсинговой модели для управления персоналом

Кадровый аутсорсинг выполняет повседневные функции по управлению персоналом, чтобы сосредоточиться на стратегических кадровых вопросах, влияющих на корпоративную эффективность и акционерную стоимость. Набор и отбор персонала, управление заработной платой и компенсациями, обучение персонала, выплаты работникам и сервисное обслуживание, оценка работы являются примерами таких функций[11].

Кадровый аутсорсинг является важным инструментом для бизнеса в современной конкурентной среде. Следующие моменты дают представление о том, как это нужно бизнесу:

[11] Дубинина, С. Д. Аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала как инструменты оптимизации затрат на персонал в организации / С. Д. Дубинина // Студенческий. – 2023. – № 14-2(226). – С. 30-33.

- Кадровый аутсорсинг помогает организации сосредоточиться на внутренних ресурсах для выполнения того, что у них получается лучше всего, и одновременно помогает контролировать итоговые показатели;

- Кадровый аутсорсинг, выявляющий неэффективные процессы управления человеческими ресурсами (HR) и кадровую практику;

- Это помогает организации сосредоточиться на эффективности работы человеческих ресурсов;

- Это помогает организациям лучше обслуживать своих сотрудников;

- Это помогает повысить эффективность затрат и времени и обеспечивает передовые возможности по сравнению с их кадровыми стратегиями.

Риски со стороны персонала могут нанести большой ущерб для организации. Поэтому необходимо управлять кадровыми рисками, выявлять проблемные зоны, анализировать их, снижать их влияние и воздействие на экономическую и организационные среду организации.

Кадровый аутсорсинг позволяет высшему руководству уделять больше времени и внимания развитию своего основного бизнеса. Когда кадровые задачи передаются на аутсорсинг, руководители отдела кадров могут тратить больше своего времени на планирование и реализацию кадровой стратегии.

Аутсорсинг предоставляет экспертов для выполнения конкретных работ, когда специалисты, работающие полный рабочий день, недоступны. Аутсорсинг помогает повысить производительность на обычных работах. Он предлагает экономически эффективные решения[12].

Сотрудники могут получать более своевременную и точную информацию благодаря большей административной эффективности. Компании не нужно инвестировать в новейшие технологии и персонал для выполнения рутинных HR-функций. Интегрированная модель кадрового

[12] Мирончук, Е. А. Кадровые риски аутсорсинга персонала / Е. А. Мирончук // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2023. – С. 324-329.

аутсорсинга повышает точность ведения учета, позволяет избежать дублирования и облегчает, и ускоряет доступ к информации[13].

Таким образом, кадровый аутсорсинг помогает экономить время и эффективно с точки зрения затрат. Хотя аутсорсинг определенных функций управления персоналом выгоден, в некоторых ситуациях получение таких преимуществ становится довольно проблематичным и имеет кадровые риски. Организация должна зависеть от посторонних в том, что касается выполнения задач. Если поставщик кадрового аутсорсинга недостаточно оперативен или работает неэффективно, то любая работа может быть отложена. Качество поставщиков кадрового аутсорсинга в России еще не достигло требуемого уровня.

Возможно, это связано с отсутствием адекватного бизнеса в этой сфере в настоящее время. Утверждается, что, если некоторые функции управления персоналом, даже рутинного и административного характера, будут переданы на аутсорсинг, это негативно скажется на моральном состоянии специалистов по персоналу в организации. У них может возникнуть ощущение, что организация не верит в их компетентность.

Аутсорсинг кадровых функций также может изменить культуру организации. Никто не знает культуру компании лучше нас, и третьей стороне может быть трудно идентифицировать и увековечить эту культуру.

Кадровый аутсорсинг приводит к потере контроля над бизнесом. Предоставление другой организации контроля над некоторыми внутренними процессами организации может привести к некоторому неосведомлению о рабочей силе.

Одной из самых больших проблем для многих малых предприятий, рассматривающих возможность привлечения персонала на аутсорсинг, является стоимость, поскольку затраты на аутсорсинг персонала могут

[13] Акулова, М. Е. Мотивы и преимущества аутсорсинга / М. Е. Акулова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XIX Международной научно-практической конференции : в 2 т., Тольятти, 20–21 апреля 2023 года. Том 2. – Г. ТОЛЬЯТТИ: Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт), 2023. – С. 223-226.

сильно варьироваться. Может показаться заманчивым просто нанять внутреннего специалиста по персоналу, чтобы он позаботился обо всех потребностях в области управления персоналом, но это также может оказаться дорогостоящим или неспособным охватить многие функции, связанные с управлением персоналом.

На данный момент аутсорсинг становится все более популярным. В некоторых случаях, компании делегируют сторонним организациям-исполнителям осуществление конкретных ограниченных задач. Например, только обучение специалистов выбранного направления, или бухгалтерский учет. Благодаря быстрому развитию информационных технологий и коммуникационных средств, деятельность, которая передается на аутсорсинг, может быть осуществлена виртуально, что позволяет существенно экономит временные ресурсы.

Аутсорсинг обладает следующими преимуществами перед традиционной реализацией бизнес-процессов компании: снижает затраты; экономит время; дает возможность сфокусировать внимание на наиболее важных управленческих вопросах; обеспечивает гибкость и адаптивность организации в результате структурных или конъюнктурных изменений; увеличивает эффективность работы в целом и в конкретных отделах в частности за счет использования профессиональных навыков специалистов-аутсорсеров[14].

Таким образом, аутсорсинг способствует повышению уровня конкурентоспособности предприятия за счет приобретения большей гибкости в условиях динамично меняющейся среды и увеличения степени ее неопределенности.

Среди недостатков аутсорсинга нередко приводятся следующие: увеличивает сложность координации и контроля работы сторонних специалистов; предполагает поддержание контакта со сторонней

[14] Лаптев, М. В. Теоретические аспекты аутсорсинга и аутстаффинга персонала / М. В. Лаптев // Интернаука. – 2023. – № 4-3(274). – С. 66-67.

организацией; возможность конфликтов между специалистами компании-заказчика и компании-аутсорсера ввиду несоответствия приоритетов в целях каждого из них; возможность передачи или утери значимых данных компанией-аутсорсером; возможно высокая цена, чем более сложные и инновационные бизнес-процессы.

Следует обратить внимание на то, что аутсорсинг как процесс имеет своей основной задачей не столько сокращение издержек, которое может рассматриваться, как позитивный побочный эффект, сколько выведение за рамки ведущей деятельности компании второстепенных для нее бизнеспроцессов. Это дает возможность руководству организации сконцентрировать не только внимание, но и усилия специалистов, ресурсы компании, на главном - производстве товаров или услуг.

Следствием этого становится экономия времени, средств, повышение эффективности. Серьезной проблемой аутсорсинга является высокая стоимость профессиональных услуг. Так, перед руководителем формируется задача правильной оценки соизмеримости затрат и предполагаемой выгоды.

Кроме того, крайне важным является и подбор исполнителя по аутсорсингу. Для того чтобы аутсорсинг был полезен для организации, Ф. Клиффорд на этапе принятия решения предлагает определить требования, терминологию, процессы, которые будут находиться в сфере аутсорсинга.

Эффективность аутсорсинга зависит и от правильной оценки рисков, так как делегирование ведения многих бизнес-процессов организации сопряжено с некоторыми рисками.

Наиболее известными из них являются: снижение общего качества функционирования организации; срывы указанных сроков осуществления бизнес-процессов; финансовая нестабильность подрядчика; зависимость от подрядчика и его проблем; ограниченность услуг аутсорсера, следовательно, необходимость увеличивать риски при партнерстве с несколькими исполнителями; ослабление контроля над бизнес-процессом.

Таким образом, использование аутсорсинга может, с одной стороны, увеличить продуктивность бизнеса, а с другой стороны, способствует увеличению рисков для организации. Из этого следует, что прежде чем реализовывать модель аутсорсинга, необходимо осуществить анализ рисков и разработать стратегию управления ими. Если в перспективе на аутсорсинг отдается значимая часть бизнес-процессов, то есть риски в проекте повышенные, контроль за ними должен быть скрупулезным и постоянным[15].

Для проектов с низким уровнем риска контроль может быть менее интенсивным и менее частого мониторинга. Проводя анализ проблемных моментов реализации аутсорсинга на практике российский компаний, можно выделить те, которые чаще всего встречаются:

1) Делегирование сторонней организации тех бизнес-процессов, которые не достаточно отработаны или были неэффективны в компаниизаказчике. В тот момент, когда компания передает аутсорсеру ряд не отработанных или недостаточно отлаженных функций, запускается ситуация повышенного риска. Это обусловливается тем, что для эффективной работы процессов аутсорсинга заказчик должен четко объяснить все принципы ведения конкретных бизнес-процессов, а исполнитель должен понимать, как устроен процесс и как выглядит конечный результат бизнес-процесса. В противном случае, организация не получит желаемых перспектив и конечных продуктов сотрудничества.

2) Отсутствие понимания структуры затрат. Ожидаемый экономический эффект может быть получен только при качественном планировании финансовых затрат процесса. Для этого необходимо определить методы оценки и контроля, систему маркеров эффективности получаемой услуги или продукции.

3) Отсутствие четкого понимания и принятия всех элементов соглашения. Проблемные моменты образуются когда компания-заказчик и

[15] Чиковани, И. М. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала / И. М. Чиковани, В. В. Яровиков // Молодежь XXI века: образование, наука, инноваци. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2023. – С. 45-46.

аутсорсер не пришли к «общему знаменателю» в отношении объема обязанностей или не смогли донести это до своих сотрудников. Обычно в таких ситуациях полезным бывает использовать систему переходного периода, когда происходит постепенная передача обязанностей по ведению конкретных бизнес-процессов аутсорсеру. Что дает возможность всем участникам овладеть навыками сотрудничества и отработать все аспекты рабочего взаимодействия[16].

В процессе принятия решения о необходимости использования аутсорсинга следует оценивать его предполагаемую эффективность. Поэтому в различных источниках можно встретить предложения о включении в оцениваемые характеристики доли занимаемого рынка, возможностей освоения новых видов услуг и продуктов, численности персонала организации. Данные характеристики сравниваются с данными компаний-конкурентов, имеющих аналогичные показатели, после реализации бизнес-процессов на аутсорсинге. После этого проводится оценка продуктивности аутсорсинга и целесообразности его использования.

Однако среди недостатков этого подхода оценки эффективности аутсорсинга нередко приводят отсутствие полной уверенности в сведениях о конкурентах. Оценка эффективности посредством бенчмаркинга должна осуществляться систематически. Что ввиду ее дороговизны и сложности может вызвать затруднение у руководящего состава компании.

1.3 Зарубежный опыт применения аутсорсинговой модели для управления персоналом

В 2000 году Робертом Монзки были представлены 7 основных тенденции развития аутсорсинга и соответствующие им стратегии ведения бизнеса (Таблица 1). Как показывает анализ современных тенденций в

[16] Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — № 4(46). — С. 32–37.

области аутсорсинга, многие из предложенных стратегий актуальны спустя 20 лет.

Таблица 1

Тенденции развития аутсорсинга Роберта Монзки

Тенденция	Стратегия
Глобализация	- Интеграция стратегии обеспечения/ обслуживания клиента; - Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д.; - Модификация структуры/каналов снабженческой базы
Информационные	- Глобальная стратегическая цепь; - Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи.
Учет требований внешнего клиента	- Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента.
Технология процесса/производства	- Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии.
Возрастание	Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей.
Юридические вопросы/защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения.
Пересмотр/модификация	- Пересмотр внешних процессов; - Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения.

Исторически одной из наиболее заметных тенденций в аутсорсинге стала глобализация, что позволило получить широкое распространение по всему Миру данному явлению. Тенденция сохраняется и сегодня, развиваясь при этом с опорой на современные информационные технологии. В рамках

глобализации компании, как и ранее, прибегают к использованию оффшорного аутсорсинга. При оффшорном аутсорсинге компания заказчик обращается к исполнителям, расположенным за пределами собственной страны с целью передачи бизнес процессов. При выборе исполнителя за пределами собственной страны важно учесть полный перечень возможных рисков и последствий от передачи бизнес процессов на аутсорсинг в иностранную юрисдикцию.

Однако, передача бизнес процесса на аутсорсинг в иностранную юрисдикцию с большей долей вероятности будет менее рисковым мероприятием по сравнению с организацией бизнес процессов собственными силами за в иностранной юрисдикции[17].

Вторым немаловажным фактором в пользу оффшорного аутсорсинга бизнес процессов становится анализ рисков собственной страны, которые могут оказаться выше за счет высоких требований со стороны экологического, трудового, антимонопольного и иного законодательства, а также политической стабильности.

Третьим по счету фактором, но скорее первым по значимости, при выборе места локации исполнителя аутсорсингового контракта, является потенциальная экономия на издержках в части логистики, стоимости рабочей силы, комплектующих и налоговой нагрузки для резидентов иностранной юрисдикции.

Аутсорсинг – практика найма внешней компании или частного лица для выполнения задач, функций или процессов, которые обычно выполняются компанией или организацией собственными силами. Например, таких бизнес-функций, как бухгалтерский учет, обслуживание клиентов, отдел кадров, производство, ИТ-услуги и многое другое.

[17] Вахтин, М. С. Влияние применения практики аутсорсинга продаж на эффективность бизнес-процессов / М. С. Вахтин, Д. А. Бетрозов, Е. З. Гадаборшева // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2023. – С. 30-33.

Аутсорсинг в продажах заключается в привлечении сторонней организации для управления некоторыми или всеми операциями компании по продажам. Это может включать такие задачи, как генерация заявок от потенциальных клиентов, управление взаимоотношениями с клиентами и обработка заказов.

Аутсорсинг в сфере продаж может помочь компаниям использовать внешний опыт и ресурсы, снизить затраты и повысить эффективность торговых операций. Рассмотрим более подробно преимущества, которые может дать аутсорсинг функций продаж[18].

Привлечение сторонних исполнителей бизнес-процессов может повысить эффективность компаний за счет снижения рисков, а также повысить качество отдельных видов деятельности организации, что в перспективе будет способствовать ее успешному развитию.

Однако, важно учитывать, что успешное внедрение аутсорсинга требует грамотного планирования, выбора правильного поставщика услуг, установления четких правил контроля и коммуникации, а также учета особенностей систем организационной культуры сотрудничающих компаний.

Кроме того, аутсорсинг может предоставить компании доступ к специализированным знаниям, таким как языковые навыки, маркетинговые знания и опыт обслуживания клиентов, которые могут быть недоступны внутри компании. Еще одним преимуществом аутсорсинговых продаж является повышенная масштабируемость. Передавая функции продаж на аутсорсинг, предприятия могут быстро и легко расширять или сокращать масштабы своей деятельности в ответ на меняющиеся рыночные условия или потребности бизнеса. Это может быть особенно выгодно для предприятий, которые испытывают сезонные колебания продаж или выходят на новые рынки.

[18] Жильников М.В., Самарин А.В. Аутсорсинг в России и за рубежом // Будущее науки-2019. — 2019. — С. 299–302.

Одним из показателей развития и расширения рынка аутсорсинга является тот факт, что крупные транснациональные компании предпочитают отдавать некоторые задачи на аутсорсинг вместо того, чтобы создавать и адаптировать под свои потребности собственные подразделения.

Рассмотрим некоторые примеры таких компаний. Alphabet, материнская компания Google, передала некоторые свои бизнес-функции, включая обслуживание клиентов и техническую поддержку, сторонним поставщикам на аутсорсинг. Это позволило Google сосредоточиться на своих ключевых компетенциях в таких областях, как поиск, реклама и искусственный интеллект, одновременно используя опыт внешних поставщиков для выполнения функций поддержки. Apple передала производство своих продуктов на аутсорсинг сторонним поставщикам, в первую очередь в Китае.

Таким образом Apple получила возможность воспользоваться преимуществами более низких затрат на рабочую силу и производственным опытом аутсорсинговой компании, сохраняя при этом строгие стандарты контроля качества. Apple также передает часть своих функций по разработке программного обеспечения и поддержке клиентов сторонним поставщикам на аутсорсинг.

Coca-Cola привлекает на аутсорсинг сторонние компании для реализации функций по логистике и дистрибуции, чтобы оптимизировать свою цепочку поставок и снизить затраты. В свою очередь Coca-Cola сконцентрировалась на выполнении своих ключевых компетенций в таких областях, как брендинг, маркетинг и разработка продуктов.

Фармацевтическая компания Pfizer передала часть своих функций по клиническим исследованиям и разработкам сторонним поставщикам на аутсорсинг. Это позволило Pfizer использовать специализированный опыт и ресурсы аутсорсинговой компании, сводя к минимуму затраты и риски, связанные с разработкой новых лекарств собственными силами. Но стоит сказать и о том, что аутсорсинг, в том числе продаж, обладает некоторыми

недостатками, такими как проблемы с качеством предоставляемых услуг по продажам, потеря контроля за процессом реализации продукции, различия в корпоративной политике, сотрудничающих компаний, а также вероятность возникновения различных рисков, которые могут привести к негативным последствиям для организации, прибегающей к аутсорсингу продаж. Именно поэтому следует тщательно оценивать все плюсы и минусы, прежде чем принимать решения об аутсорсинге. Возможные риски, связанные с передачей задач на аутсорсинг, можно оценить, опираясь на опыт больших компаний.

Компания Nike передала большую часть своего производства на аутсорсинг заводам в Азии, в первую очередь в Китае и Вьетнаме. Однако это привело к негативной рекламе и кампании бойкота со стороны активистов за трудовые права, которые обвинили Nike в эксплуатации работников и нарушении трудовых стандартов. В конце концов Nike столкнулась с давлением, требующим улучшения условий труда на заводах своих поставщиков, и с тех пор предпринимает усилия по решению проблем с трудовыми правами.

Компания Target столкнулась с утечкой данных, в результате которой была раскрыта личная информация миллионов клиентов. Позже выяснилось, что нарушение было вызвано сторонним поставщиком, с которым Target заключила контракт на мониторинг своих систем отопления и охлаждения. Учетные данные безопасности поставщика были скомпрометированы, что позволило хакерам получить доступ к платежным системам Target.

Компания Boeing передал проектирование и разработку своего 787 Dreamliner на аутсорсинг поставщикам по всему миру, что привело к ряду задержек в производстве и проблемам с качеством. Некоторые компоненты, переданные на аутсорсинг, были признаны дефектными или не соответствующими правилам техники безопасности, что привело к дальнейшим задержкам и перерасходу средств. В конечном счете Boeing

пришлось вернуть часть производства на собственные средства, чтобы решить проблемы с качеством[19].

Приведенные примеры дают возможность сделать вывод о том, что аутсорсинг различных функций, в частности продаж, может предложить бизнесу множество преимуществ, включая экономию средств, повышение эффективности и доступ к опыту компаний, занимающихся конкретным видом деятельности, и их высококвалифицированному персоналу в данной области. Однако аутсорсинг также сопряжен с потенциальными рисками, такими как потеря контроля, проблемы с качеством и корпоративные различия. В конечном счете, решение о передаче функций продаж на аутсорсинг должно основываться на тщательной оценке потребностей бизнеса в этом, ресурсов компании и ее стратегических целей.

Таким образом, аутсорсинг – это долгосрочное, направленное на итог бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. В аутсорсинг может переходить одна либо несколько отдельных бизнес-функций или же бизнес-процесс целиком.

Аутсорсинг является эффективным управленческим инструментом, крайне значимым для современной экономики, поэтому используется он по всему миру, начиная с 20-х годов XX в. Есть ряд процессов, тесно связанных с аутсорсингом или представляющих его разновидности: инсорсинг, шринкинг, делайринг — все они предполагают различные формы реорганизации производственных процессов, связанные с делегированием тех или иных функций. Внедрение данных технологий влечет благоприятные последствия: снижение издержек фирм, оптимизация их деятельности, углубление разделения труда, качественный экономический рост, международную интеграцию, усиление диверсификации производства и многое другое.

---

[19] Улицкий, М. П. Аутсорсинг и методы его оценки / М. П. Улицкий, А. В. Фролова // Национальные и международные финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Экон-Информ", 2023. – С. 21-24.

Цель применения аутсорсинга – применение современных бизнес-технологий и ноу-хау с целью завоевания и удержания конкурентных преимуществ во все более обостряющейся конкурентной борьбе. Финансовая сущность аутсорсинга заключается в построении системы взаимоотношений между организациями, передающими и принимающими выполнение единичных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений.

Существуют различные формы и виды аутсорсинга, одна из основных классификаций: производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и ИТ-аутсорсинг. В развитых странах активно применяются и совершенствуются все виды.

ГЛАВА 2 Анализ технико-экономического состояния ООО «АРЦ»

2.1 Общая характеристика ООО «АРЦ»

Организация ООО «Архангельский Расчетный Центр» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством на основании Устава, Федерального Закона «Об обществах ограниченной ответственностью».

ООО «АРЦ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита;

-консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

-другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством и не противоречащие Уставу.

Юридический адрес организации: 163072, город Архангельск, проспект Обводный канал 119. Телефон: 421109.

Цель ООО «АРЦ» - расчет и сбор платы потребителей за жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ) по 30 000 лицевых счетов.

ООО «АРЦ» работает в сфере жилищно-коммунального хозяйства с 2007 года и зарекомендовало себя как стабильное и надежное предприятие. Обслуживает 28 управляющих компании, включая ТСЖ. Все расчеты и начисления платы за жилищно-коммунальные услуги осуществляются в

соответствии с жилищным законодательством. ООО «АРЦ» использует в работе современную материально-техническую базу, осуществляющую расчет и начисление платы за ЖКУ. ООО «АРЦ» взаимодействует с государственными органами социальной защиты населения, организациями, принимающими платежи за жилищно-коммунальные услуги (ФГУП «Почта России, ОАО «Сбербанк» и другие коммерческие банки). Установлены длительные партнерские отношения с крупнейшей ресурсоснабжающей организацией - ПАО «Территориальная генерирующая компания-2».

Организационная структура предприятия - это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

В ООО «Архангельский Расчетный Центр» существует линейно-функциональная организационная структура. Представим организационную структуру организации на рисунке 2.

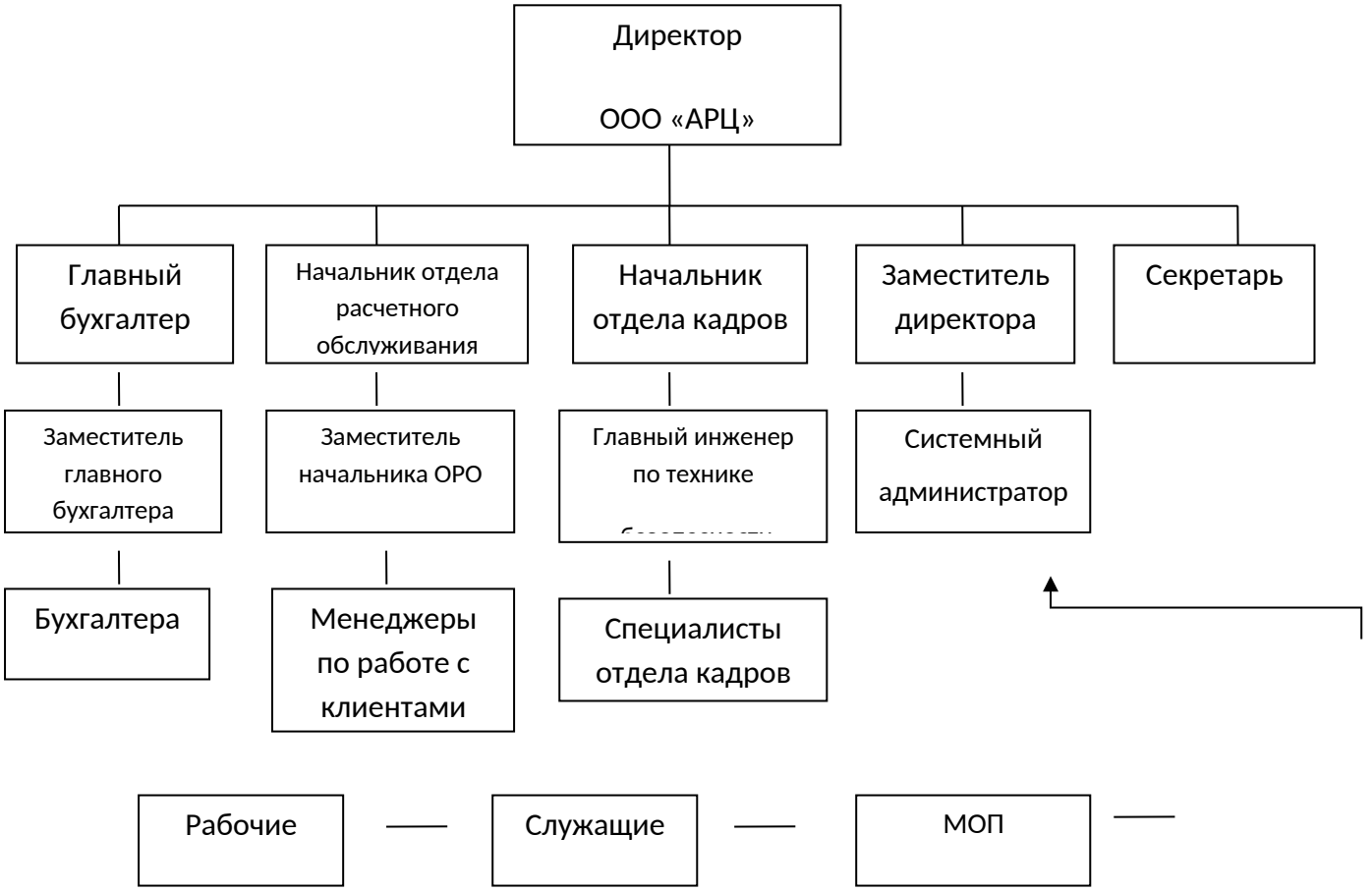

Рис. 2 Организационная структура управления ООО «Архангельский

Расчетный Центр»

Данная структура даёт ряд преимуществ для ООО «АРЦ»:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2. Освобождение линейных специалистов от решения некоторых специальных вопросов;

3. Исключение дублирования и параллелизма в управлении управленческих функций;

5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;

6. Позволяет высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах.

Подразделения в ООО «АРЦ» создавались путем группирования аналогичных производственных функций и специалистов, что позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства фирмы в период расширения её хозяйственной деятельности. Число отделов полностью отвечает потребностям фирмы.

Таким образом, при формировании подразделений были учтены все нюансы фирмы.

Построенная по линейно-функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности, что является недостатком.

Основные цели, функции и задачи структурных подразделений организации прописаны во внутренних документах ООО «АРЦ».

Управление персоналом организации осуществляет группа специалистов, выполняющих соответствующую функцию, в качестве работников кадровой службы, а также руководителей всех линейных подразделений, выполняющих функцию управляющих по отношению к своим подчиненным.

Отдел кадров на предприятии обладает функциональной и

организационной функцией.

В функциональном отношении отдел кадров занимается определением стратегии предприятия. Формированием управления персоналом на предприятии, учитывается стратегия деятельности предприятия, которую выбрал руководитель. Также он занимается планированием потребности предприятия в персонале и, конечно же, привлечением, отбором и оценкой персонала.

Отдел кадров в организации также обязан осуществить работу по построению и организации работ, в том числе определению рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержанию и последовательности выполнения работ, условий труда. Для выполнения этой функции отдел кадров должен:

- определять содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

Отдел кадров должен планировать затраты на персонал, должен разрабатывать и внедрять системы заработной платы, определять особенности оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

На рисунке 3 отразим структуру службы управления персоналом ООО «АРЦ».

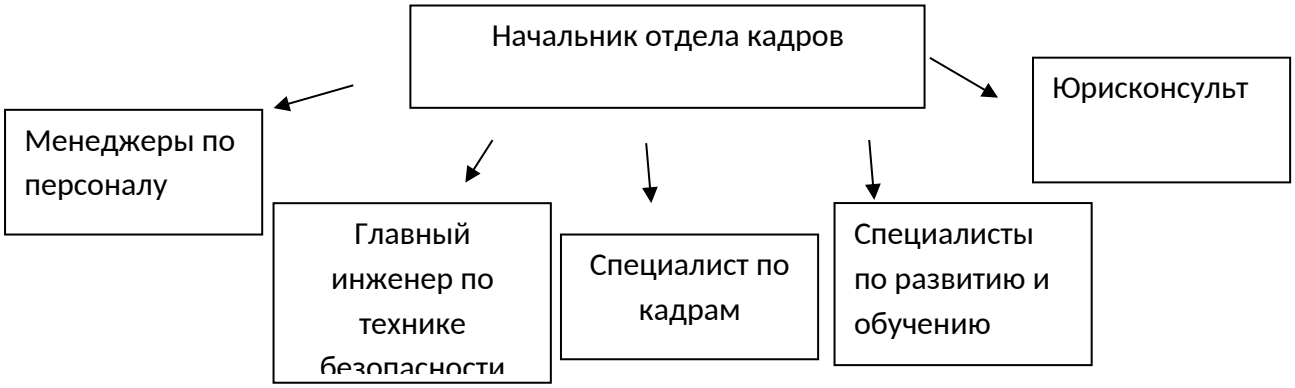

Рис. 3 Структура службы управления персоналом

Отдел кадров в организации обязан обеспечить нормальную трудовую деятельность всех работников и всех структурных подразделений на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом

Основные функции службы управления персонала:

-подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

-оценку персонала;

-развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

-наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

-обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником

-мотивация персонала, оценка и обучение кадров, создание социально комфортных условий в коллективе,

-решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Задачи отдела управления персоналом:

1. реализация политики предприятия в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития.
2. оптимизация организационной структуры предприятия;
3. обеспечение ООО «АРЦ» персоналом;
4. формирование и развитие системы оценки персонала (аттестации);
5. формирование и развитие системы обучения персонала;
6. совершенствование корпоративной культуры ООО «АРЦ»;
7. обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота.

Система документационного обеспечения предприятия ООО «АРЦ» представлена различными документами следующего характера:

-организационно-распорядительные (приказы, распоряжения и пр.);

-информационно-справочные документы (инструкции, справки, положения и пр.);

-кадровые документы, которыми оформляется прием, движение и выбытие кадров.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ»

В целях анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ» будут использоваться данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

В таблице 2 представлена динамика актива баланса ООО «АРЦ».

Таблица 2

Динамика актива баланса ООО «АРЦ»

Статья баланса	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
				2021 год	2022 год
Материальные внеоборотные активы	25	0	0	-	-
Денежные средства и эквиваленты	2467	3605	3096	146,13	85,88
Финансовые и другие оборотные активы	9021	8793	9680	97,47	110,09
ИТОГО	11513	12398	12776	107,69	103,05

Представим на рисунке 4 динамику внеоборотных и оборотных активов ООО «АРЦ». Как показывают данные таблицы 2 и рисунка 3, в динамике величины имущества ООО «АРЦ» отмечается рост: по результатам 2021 года рост составил 7,69% по сравнению с 2020 годом, а в 2022 году – 3,05% в сравнении с 2021 годом.

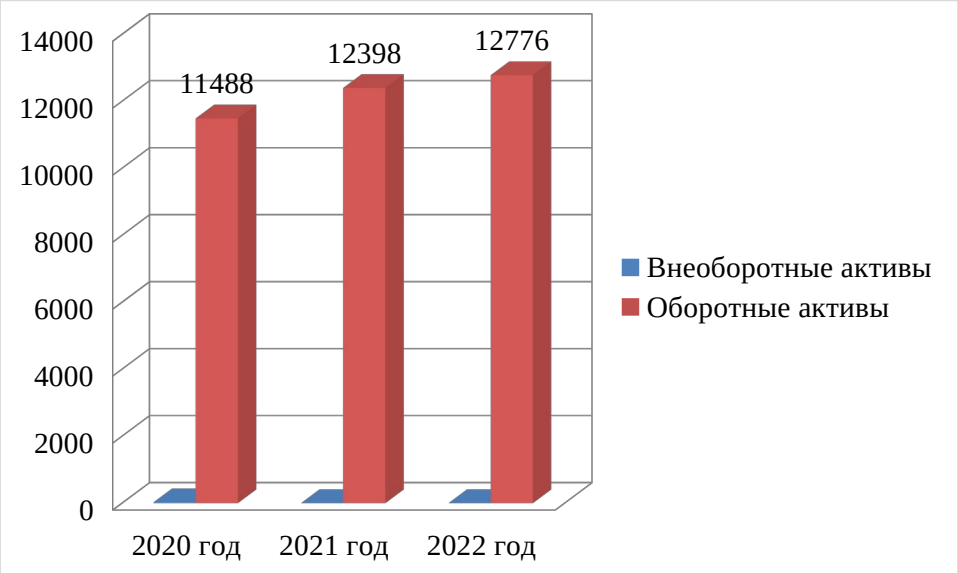

Рис. 4 Динамика активов ООО «АРЦ», тыс руб

В динамике оборотных активов представлена положительная динамика. В 2021-2022 годах в структуре имущества отсутствуют внеоборотные активы, что указывает на повышение ликвидности активов ООО «АРЦ».

Структура оборотных активов ООО «АРЦ» по данным на конец 2022 года представлена на рисунке 5.

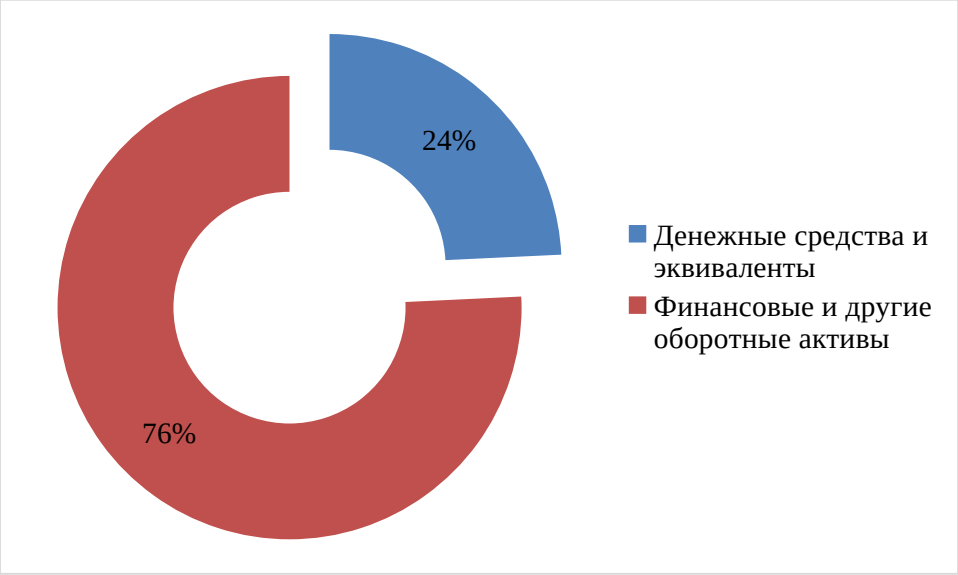

Рис. 5 Структура оборотных активов ООО «АРЦ» по данным на конец 2022 года, %

Данные рисунка 5 показывают, что в структуре оборотных активов ООО «АРЦ» преобладают финансовые и другие оборотные активы: 76% от общей совокупности активов.

Далее проанализируем динамику и структуру источников имущества ООО «АРЦ». Динамика пассива баланса предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика пассива баланса ООО «АРЦ»

Статья баланса	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
				2021 год	2022 год
Капитал и резервы	6766	6977	8374	103,12	120,02
Кредиторская задолженность	4748	5421	4403	114,17	81,22
ИТОГО	11514	12398	12777	107,68	103,06

На рисунке 6 представим динамику пассива баланса ООО «АРЦ».

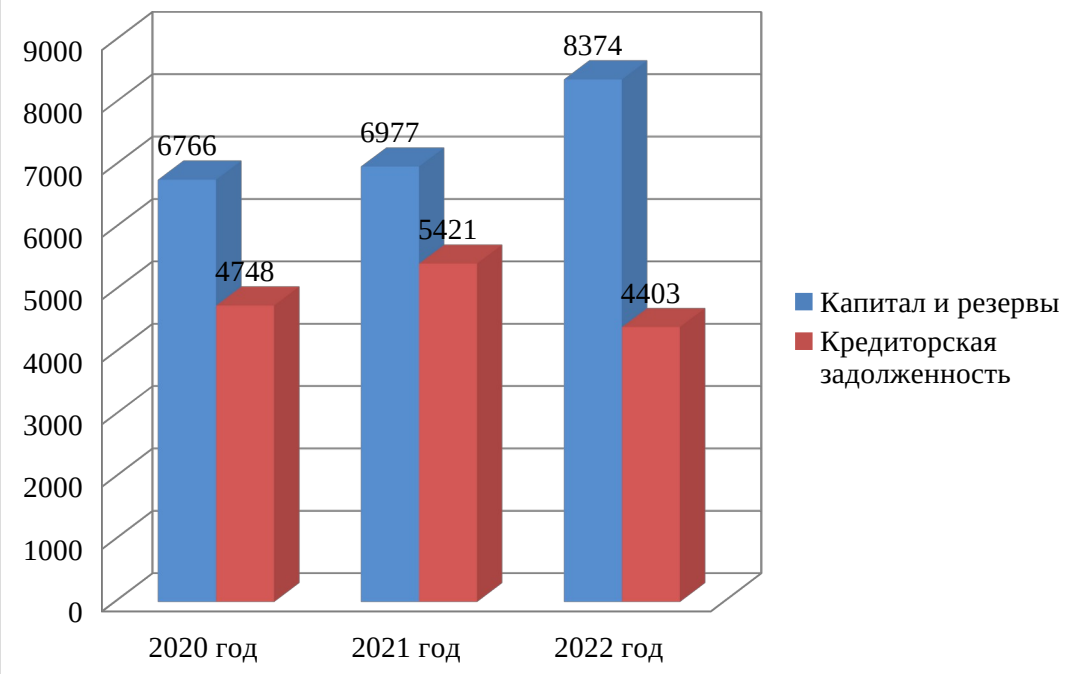

Рис. 6 Динамика пассива баланса ООО «АРЦ», тыс руб

Анализ динамики источников имущества ООО «АРЦ» показал, что в динамике пассива отмечается положительная тенденция: рост величины капитала и резервов в 2022 году составил 20,02%. В динамике кредиторской

задолженности отмечено снижение, которое по результатам 2022 года составило 18,78%.

На рисунке 7 представим структуру источников финансирования ООО «АРЦ» по данным на конец 2022 года.

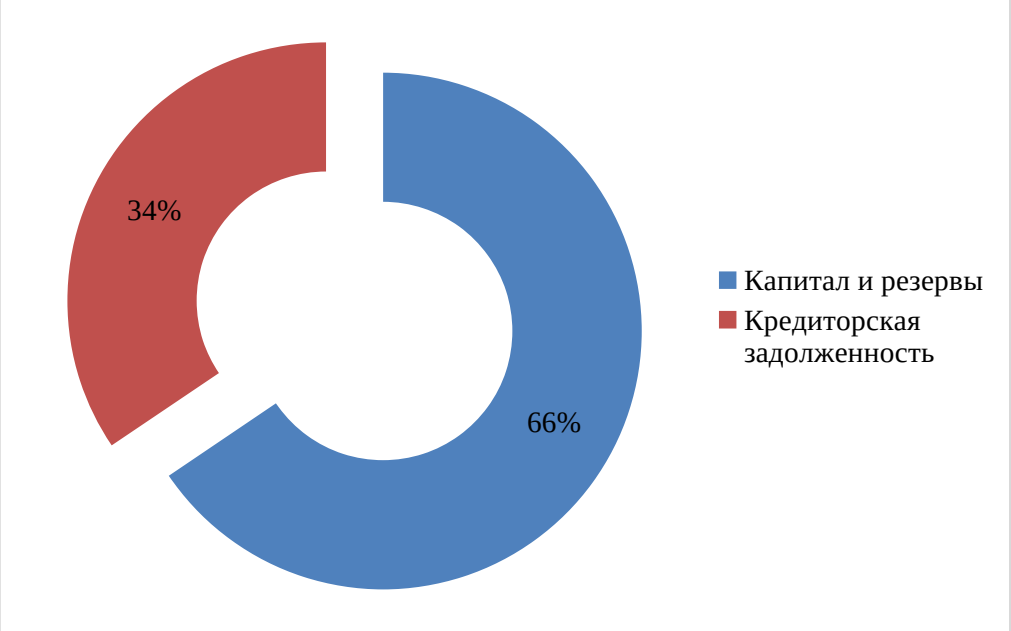

Рис. 7 Структура структуру источников финансирования ООО «АРЦ» по данным на конец 2022 года, %

Данные рисунка 7 показывают, что в структуре источников финансирования ООО «АРЦ» преобладают собственные средства в виде капитала и резерва. Их доля в общей совокупности источников финансирования составляет 66%, что указывает на финансовую независимость организации от внешних кредиторов.

Далее проанализируем результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ» (см. таблицу 4).

Таблица 4

Результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ»

Статья баланса	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
				2021 год	2022 год
Выручка	47871	44322	42924	92,59	96,85
Расходы по обычной деятельности	41253	38099	36521	92,35	95,86

Прочие доходы	592	680	850	114,86	125,00
Прочие расходы	978	929	1020	94,99	109,80
Налоги на прибыль (доходы)	482	472	962	97,93	203,81
Чистая прибыль (убыток)	5750	5502	5271	95,69	95,80

Данные таблицы 4 свидетельствуют о снижении объемов оказанных услуг: в 2021 году темп снижения составил 7,41%, в 2022 году объем выручки снизился на 3,15% (см. рисунок 8).

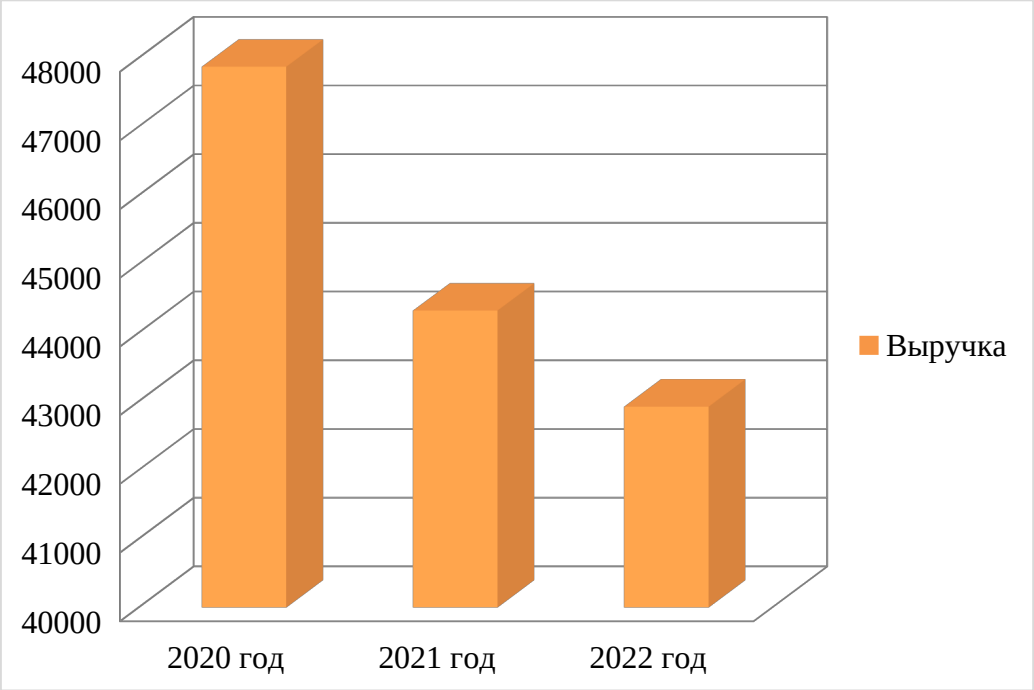

Рис. 8 Динамика выручки ООО «АРЦ»

Так же значительно снизилась величина расходов по обычной деятельности.

На рисунке 9 представим динамику чистой прибыли ООО «АРЦ».

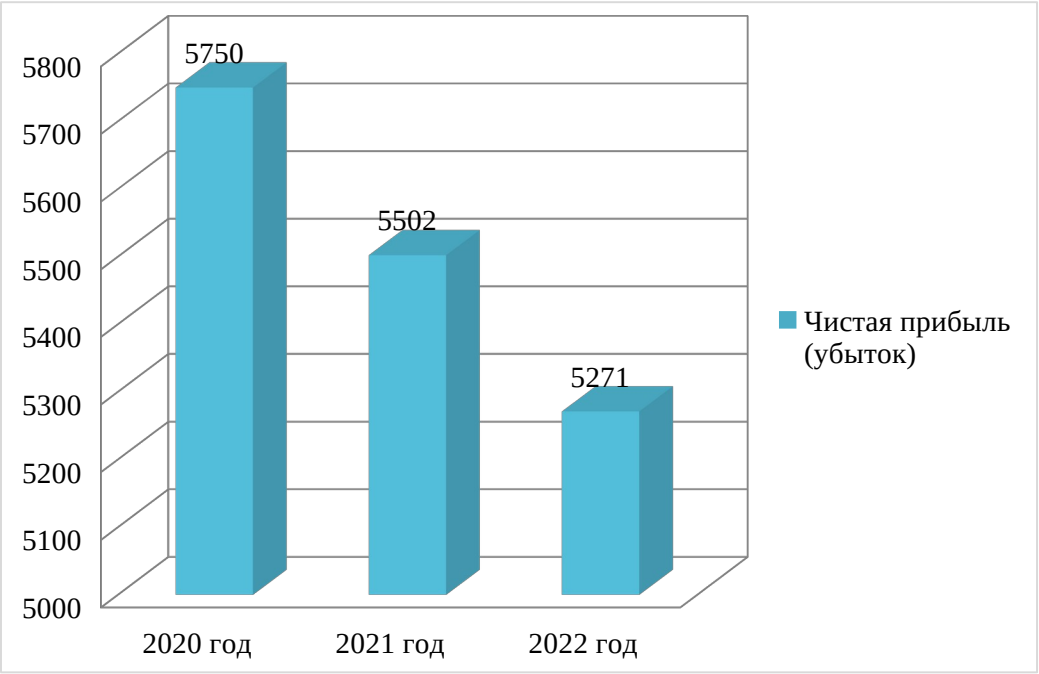

Рис. 9 Динамика чистой прибыли ООО «АРЦ», тыс руб

Рисунок 9 наглядно демонстрирует снижение объемов чистой прибыли в анализируемом периоде. По итогам 2021 года снижение составило 4,31%, по результатам 2022 года – 4,20%.

Причиной снижения чистого финансового результата стало падение спроса на услуги организации.

2.3 Обоснование внедрения аутсорсинговой модели в деятельность ООО «АРЦ»

Для повышения эффективности своего функционирования ООО «АРЦ» вынуждено искать новые инструменты, позволяющие оптимизировать структуру и приоритетность реализуемых ими видов деятельности.

Одним из таких инструментов является передача выполнения определенных функций, как правило, вспомогательного характера, либо отдельных неосновных работ специализированной сторонней организации, получившая название аутсорсинг.

Анализ последних исследований и публикаций показал, что в экономической литературе существует несколько подходов, характеризующих сущность и содержание аутсорсинга, определению целесообразности их использования в отношении конкретных видов вспомогательной деятельности.

На сегодняшний день существует несколько подходов, по–разному характеризующих сущность и содержание процесса аутсорсинга. Определение аутсорсинга можно разделить на 2 подхода: как способа снижения затрат и как организационного решения.

В рамках первого подхода содержание аутсорсинга определяется специалистами как осуществление услуг либо поставки продукции внешними организациями с целью сокращения издержек, либо как стратегия менеджмента, состоящая в том, чтобы «тратить ресурсы не на то, что можешь делать лучше, а на то, что можешь купить выгоднее».

В свою очередь, специалисты, развивающие второй подход, трактуют аутсорсинг как привлечение необходимых ресурсов со стороны в тех областях, которые не являются объектом основной профессиональной деятельности компании; освобождение от ресурсов организаций, задействованных при реализации определенных бизнес–процессов; передача сторонней организации правомочий, связанных с осуществлением непрофильной деятельности; отказ от самостоятельной реализации тех бизнес–процессов, которые имеют достаточно низкую степень значимости для организации.

Анализ экономической литературы позволяет сделать вывод о том, что большинство исследователей склоняются к трактовке аутсорсинга как передаче бизнес–структурой в управление сторонней специализированной организации непрофильных видов деятельности, не представляющих стратегической важности и неэффективных с точки зрения реализации собственными силами. Стоит учитывать, что расширение сфер деятельности, в рамках которых используется аутсорсинг, а также рост величины

контрактов на осуществление аутсорсинговой деятельности, определяют ускоренное развитие рынка услуг аутсорсинга в современных условиях.

Наибольший эффект процедура аутсорсинга обеспечивает при условии долгосрочного сотрудничества заказчика с компанией, привлекаемой к осуществлению определенных непрофильных бизнес–процессов. При передаче аутсорсеру части непрофильных бизнес–процессов заказчик, избавляясь от их осуществления, обеспечивает возможность концентрации всех своих ресурсов на основной деятельности.

Возникновение аутсорсинга как инструмента привлечения услуг сторонних организаций для решения, определенных бизнес–задач связано с опытом деятельности американских и британских юридических фирм в начале прошлого века.

Обусловлено это было необходимостью привлечения к решению юридических вопросов специалистов достаточно высокой квалификации, как правило, занятых в специализированных юридических компаниях. При этом многие из них постепенно расширяли спектр предоставляемых услуг, распространив их на сферу бизнес–консультирования, менеджмента, бухгалтерского учета, налогообложения, аудита, ревизионной деятельности, юридической поддержки бизнеса.

Зарождение производственного аутсорсинга как передовой технологии управления во многом было связано с обострением конкурентного противостояния двух крупнейших автопроизводителей – Ford и General Motors, рыночная борьба которых показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может обеспечить самодостаточность, замыкаясь только на использовании собственных ресурсов, а сторонние специализированные компании зачастую исполняют отдельные бизнес–функции более эффективно, чем собственные подразделения компании.

Аутсорсинг характеризуются набором определенных базовых характеристик, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

Базовые характеристики процесса оказания аутсорсинговых услуг

Характеристика	Описание
	Отношения между заказчиком и исполнителем услуг регулирует контракт, детализирующий их права и обязанности. Заказчик обладает долгосрочной гарантией выполнения определенного бизнес-процесса, а исполнитель – гарантией наличия заказов по фиксированной цене.
Высокая степень повторяемости	Исполнитель услуг на регулярной и долгосрочной основе выполняет определенные действия, связанные с удовлетворением потребностей заказчика. Данная деятельность подразумевает исполнение процесса в течение множества технологических циклов. Продолжительность сотрудничества сопоставима со сроком службы активов, необходимых для выполнения соответствующей функции.
Высокая специфичность активов	Исполнитель услуг «инвестирует» в высокоспециализированные активы, которые ориентированы на обслуживание потребностей заказчика. Заказчик может инвестировать в приобретение активов, необходимых для качественного выполнения бизнес-процесса и организации взаимодействия с исполнителем.

В современных условиях можно указать на наличие большого числа факторов, активизирующих процессы делегирования неосновных видов бизнес–деятельности сторонним организациям, в числе основных из которых можно выделить следующие:

- обеспечение роста доходности бизнеса на основе сокращения издержек и повышения качества реализации бизнес–процессов;

- концентрация различных групп ресурсов компании на реализации основных бизнес–процессов;

- расширение доступа к необходимым ресурсам, ранее отсутствовавшим у бизнес–структуры вследствие ограниченности

собственных средств и компетенций, необходимых для эффективного осуществления соответствующего вида деятельности;

- облегчение доступа к передовым технологиям, используемым аутсорсерами, специализирующимися на определенных видах деятельности;

- совершенствование механизма управления издержками на основе их перевода в сферах, передаваемых на аутсорсинг, из постоянных в переменные.

Наличие вышеперечисленных факторов свидетельствует о том, что аутсорсинг следует рассматривать в качестве стратегии развития организации, основанной на передаче отдельных бизнес–процессов сторонним компаниям.

В ООО «АРЦ» необходимо применять зарубежный опыт по организации функционирования электронных сервисов, а также проводить модернизацию системы оказания услуг.

При этом решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг принимается в несколько этапов. В частности, выделяются следующие из них (см. рисунок 10).

В современной практике хозяйствования существуют различные подходы к определению целесообразности использования процедуры аутсорсинга в отношении конкретных видов вспомогательной деятельности.



Рис. 10 Этапы принятия решения о выводе бизнес-процесса на аутсорсинг в ООО «АРЦ»

Матрица принятия решения о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг подразделяется на девять сегментов, для каждого из которых применимо одно из следующих решений:

- аутсорсинг – передача бизнес– процесса стороннему исполнителю;

- развитие – совершенствование бизнес–процесса в контексте улучшения его качества либо снижения себестоимости;

- развитие или аутсорсинг – возможность выбора одного из указанных вариантов в зависимости от стратегических целей организации;

- выделение – создание отдельной хозяйственной единицы, реализующей отдельный бизнес–процесс и способной приносить доход.

В первой фазе представленной модели возможное решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг соотносится со стратегическими ориентирами компании, повышающими ее платежеспособность. Выявлено, что «один из значимых факторов, влияющий на платѐжеспособность предприятия в условиях экономического кризиса, является неэффективный маркетинг, а в условиях стабильности рынка – это чрезмерная налоговая нагрузка».

Во второй фазе происходит оценка факторов, воздействующих на саму организацию и на процесс, выносимый на аутсорсинг. При этом оценивается эффективность процедуры аутсорсинга в существующих условиях, соответствие аутсорсера предъявляемым требованиям, потенциальное воздействие аутсорсинга на устойчивость и конкурентоспособность организации.

Как отмечено в работе «основным показателем, воздействующим на стабильность предприятия является доля заемных средств. Как правило считается, что, если заемные средства составляют более 50,0% средств предприятия это не очень хороший признак для финансовой устойчивости, для различных отраслей и подотраслей нормальная доля заемных средств может варьироваться. Для того чтобы увеличить финансовую устойчивость предприятию следует нормализовать свою финансовую сферу».

Двухфазная модель принятия решения о выводе бизнес-процесса на аутсорсинг представлена на рисунке 11.

Обобщая направления представленной двухфазной модели принятия решения о выводе бизнес-процесса на аутсорсинг выявлено, что модель отражает логическую связь между этапами процедуры принятия решения и факторами внешней среды и предполагает наличие обратной связи, позволяющей повторно реализовать процедуру анализа в том случае, когда на выходе не получено решение поставленной задачи.

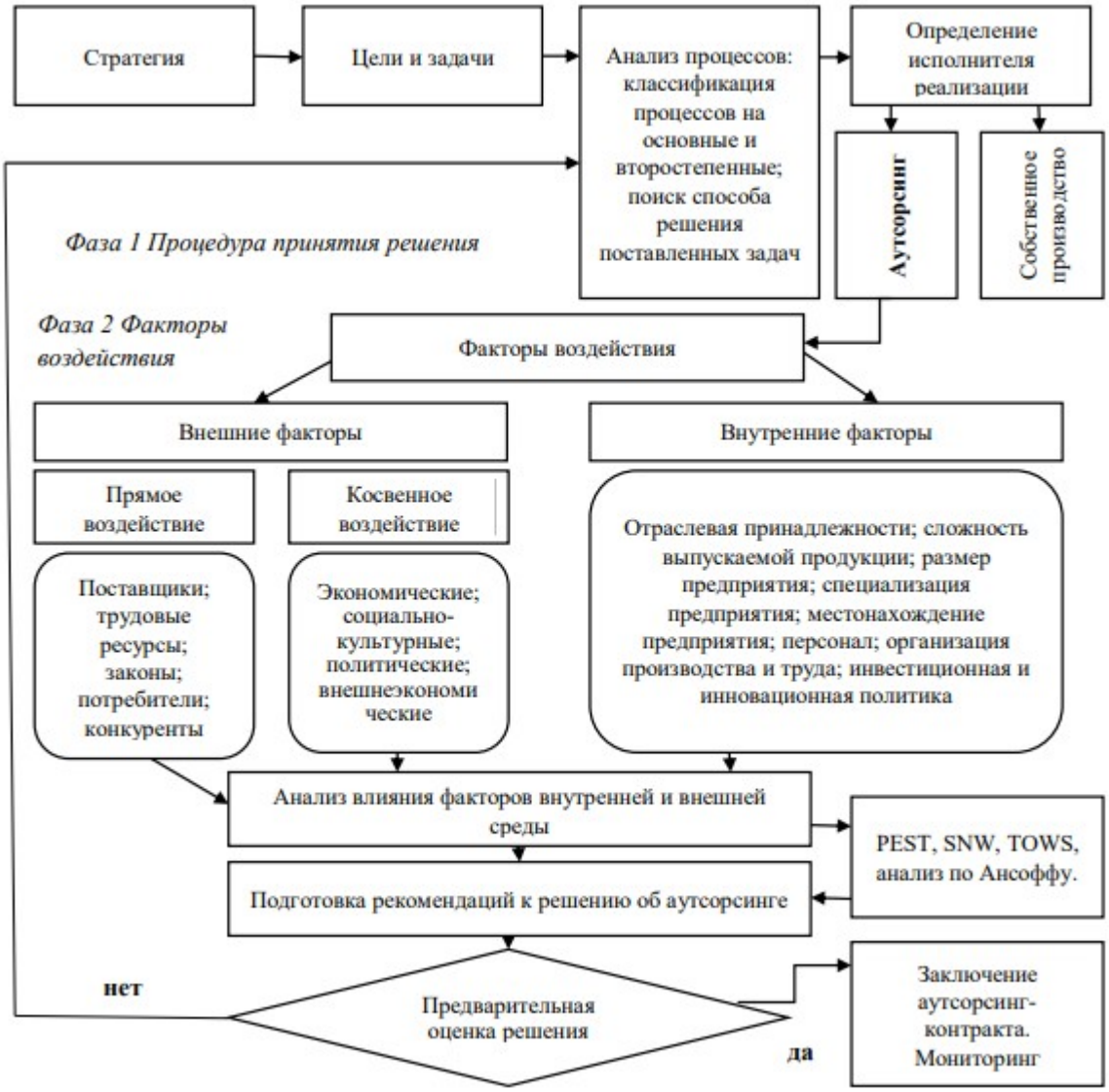

Рис. 11 Двухфазная модель принятия решения о выводе бизнес-процесса на аутсорсинг

Необходимо подчеркнуть, что, формируя определенный методический подход к принятию решения о выводе конкретного бизнес–процесса на аутсорсинг, руководство организации создает соответствующий инструментарий управления повышением эффективности ее деятельности, позволяющий последовательно решать возникающие задачи на пути достижения этой цели.

Таким образом, объектом исследования в работе выступила организация ООО «Архангельский Расчетный Центр», которая осуществляет деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита;

консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством и не противоречащие Уставу.

ООО «АРЦ» работает в сфере жилищно-коммунального хозяйства с 2007 года и зарекомендовало себя как стабильное и надежное предприятие. Обслуживает 28 управляющих компании, включая ТСЖ.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ» позволил прийти к выводу, что в динамике величины имущества ООО «АРЦ» отмечается рост: по результатам 2021 года рост составил 7,69% по сравнению с 2020 годом, а в 2022 году – 3,05% в сравнении с 2021 годом. В динамике оборотных активов представлена положительная динамика. В 2021-2022 годах в структуре имущества отсутствуют внеоборотные активы, что указывает на повышение ликвидности активов ООО «АРЦ». Анализ динамики источников имущества ООО «АРЦ» показал, что в динамике пассива отмечается положительная тенденция: рост величины капитала и резервов в 2022 году составил 20,02%. В структуре источников финансирования ООО «АРЦ» преобладают собственные средства в виде капитала и резерва, что указывает на финансовую независимость организации от внешних кредиторов.

Анализ выручки свидетельствует о снижении объемов оказанных услуг: в 2021 году темп снижения составил 7,41%, в 2022 году объем выручки снизился на 3,15%. По итогам 2021 года снижение чистой прибыли составило 4,31%, по результатам 2022 года – 4,20%. Причиной снижения чистого финансового результата стало падение спроса на услуги организации.

Для повышения эффективности своего функционирования ООО «АРЦ» предлагается внедрение аутсорсинговой модели управления персоналом. В ООО «АРЦ» необходимо применять зарубежный опыт по организации функционирования электронных сервисов, а также проводить модернизацию

системы оказания услуг. При этом решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг принимается в 5 этапов.

В работе предлагается внедрение двухфазной аутсорсинговой модели. В первой фазе представленной модели возможное решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг соотносится со стратегическими ориентирами компании, повышающими ее платежеспособность. Во второй фазе происходит оценка факторов, воздействующих на саму организацию и на процесс, выносимый на аутсорсинг.

ГЛАВА 3 Разработка плана по применению аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ»

3.1 План применения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ»

В качестве мероприятий в работе предлагается внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

Как было показано выше, на современном этапе развития компании ООО «АРЦ», функции механизма обеспечения основных видов деятельности организации возложены на сотрудников расчетного отдела, а так же частично на сотрудников других структурных подразделений. При этом, главная проблема компании состоит в том, что наделение этими дополнительными функциями и обязанностями вышеназванных сотрудников других отделов никак не регламентировано в компании, то есть носит чисто формальный характер.

Исходя из этого, в работе предлагается сравнить 2 варианта внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом организации:

- вариант 1 – должностное оформление функций по обеспечению основных функций организации на дополнительный круг сотрудников ООО «АРЦ»;

- вариант 2 – передача некоторых функций персонала ООО «АРЦ» на аутсорсинг.

Рассмотрим каждый из вариантов более подробно.

Так, регламентация и четкое закрепление функций по обеспечению основных функций организации на дополнительный круг сотрудников нецелесообразно по ряду причин:

- потеря части функций из-за и без того большой нагрузки сотрудников перечисленных подразделений;

- ухудшение исполнениями этими сотрудниками своих основных обязанностей;

- дублирование одних и тех же функций по выполнению основных услуг по причине того, что сотрудники находятся в разных подразделениях.

Представим в таблице 6 расходы на дополнительную заработную плату сотрудникам ООО «АРЦ», занятым реализацией услуг в рамках основной деятельности организации.

Таблица 6

Расходы на заработную плату

Сотрудник	Доплата, руб	
	месяц	год
Заместитель главного бухгалтера	30000	360000
Сотрудник отдела кадров 1	25000	300000
Сотрудник отдела кадров 2	25000	300000
Сотрудник отдела кадров 3	25000	300000
Секретарь	25000	300000
Служащий 1	25000	300000
Служащий 2	25000	300000
Сотрудник МОП	30000	360000
Итого	-	2520000

Таким образом, общая сумма расходов на дополнительную заработную плату сотрудникам ООО «АРЦ» составят 2520 тысяч рублей в год. При этом, такие расходы не предусматриваются эффективное функционирование организации и повышение спроса на оказываемые услуги, так как предусматривается не комплексная реализация поставленных задач, а разобщение выполняемых функций.

Такой вариант оказания услуг в рамках основного вида деятельности организации сложно представить в виде целостного механизма.

Далее рассмотрим вариант передачи части персонала, который занимается оказанием основных услуг в ООО «АРЦ» на аутсорсинг.

Представим схематично механизм внедрения аутсорсинга в ООО «АРЦ» (см. рисунок 12).

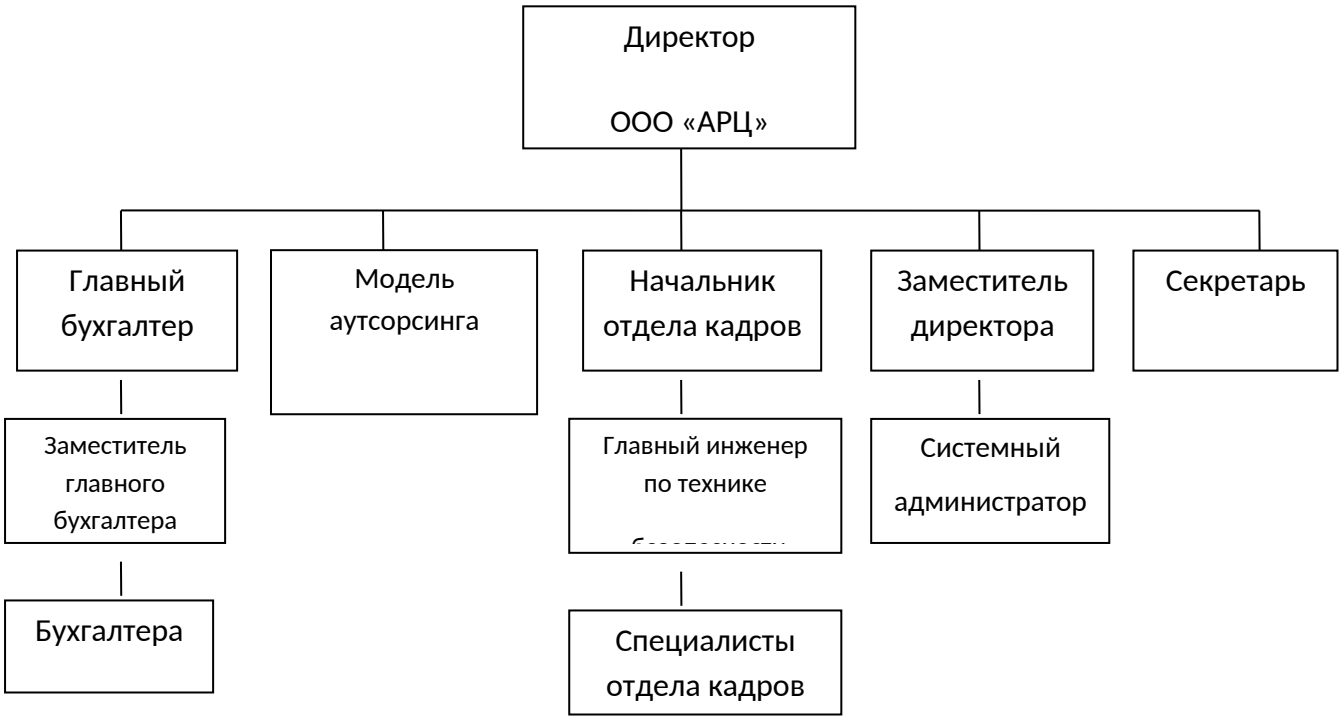

Рисунок 12 – Организационная структура управления ООО «Архангельский Расчетный Центр» после внедрения аутсорсинга

Исходя из данных рисунка 12, принципы внедрения механизма аутсорсинга обеспечивают достижение поставленной цели. Цель применения модели аутсорсинга в ООО «АРЦ» достигается путем прямого выполнения функций механизма, каждая из которых приводит к желаемому результату. Как показывают данные рисунка 11, применение аутсорсинга значительно сократит количество структурных подразделений, что будет способствовать, в первую очередь, экономии на расходах по обычным видам деятельности.

Риски и угрозы существуют во всех аспектах деятельности ООО «АРЦ», их можно выразить в стоимостном выражении. Стоит обратить внимание на замечание, указанное ранее, по поводу большого количества структурных подразделений с разными названиями, но выполняющими одну функцию по оказанию услуг клиентам. Данная парадигма выражается в том, что часто руководство компании пытается искоренить ярко выраженные проблемы, создавая узконаправленную службу, а ее название и функции формируются в зависимости от вида деятельности фирмы, а также от рода

проблем, что является неверным решением. Созданный отдел не является универсальным структурным подразделением и не в состоянии решить другого характера проблемы, и как-то перекрыв одну проблему, создает угрозы в других уязвимых местах, тем самым приводя компанию в еще более трудное финансовое положение.

Сумма затрат на внедрение аутсорсинга в ООО «АРЦ» за месяц составит 195 тысяч рублей, за год – 2340 тысяч рублей.

Полученные суммы гармонично соотносятся с годовым денежным оборотом компании и понесенные расходы по предварительным оценкам будут весьма эффективны и позволят достичь экономии.

Среднее количество сотрудников, которые участвуют в оказании услуг, за год варьируется от 24 до 25 человек, полученная сумма расходов практически пропорциональна с числом персонала компании и составляет 1/5 от выручки организации. Привязка к выручке неслучайна, так как применение аутсорсинговой модели сопровождает формирование данного показателя и последующих в виде себестоимости и чистой прибыли. Привязка к последним двум не целесообразна, так как они отражают уже результат и эффективность работы компании, а аутсорсинговая модель должна их корректировать, а размер должен задаваться за счет выполняемого объема работ компании.

Далее на основании данных бухгалтерской отчетности за 2022 год составим перечень направлений, где аутсорсинговая модель была бы в состоянии предотвратить полученные перерасходы на отдельные виды затрат, выразить полученный результат в процентном и стоимостном выражении, и учесть расходы на внедрение аутсорсинга, в итоге оценить эффективность проведенных мероприятий.

Рассчитав потенциальную экономию с учетом расходов на аутсорсинг, видно эффективность решения, помимо того что мы сокращаем расходы почти на 10%, так же мы приобретаем службу, которая постоянно будет заниматься мониторингом спроса на деятельность компании и осуществлять

более глубокую оптимизацию движения денежных потоков, тем самым увеличивать финансовый резерв, который можно направить на развитие предприятия.

3.2 Оценка эффективности разработанного плана

Для оценки эффективности предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ» сопоставим бюджет затрат на их реализацию.

Приведем графическое сопоставление затрат по каждому из вариантов на рисунке 13.

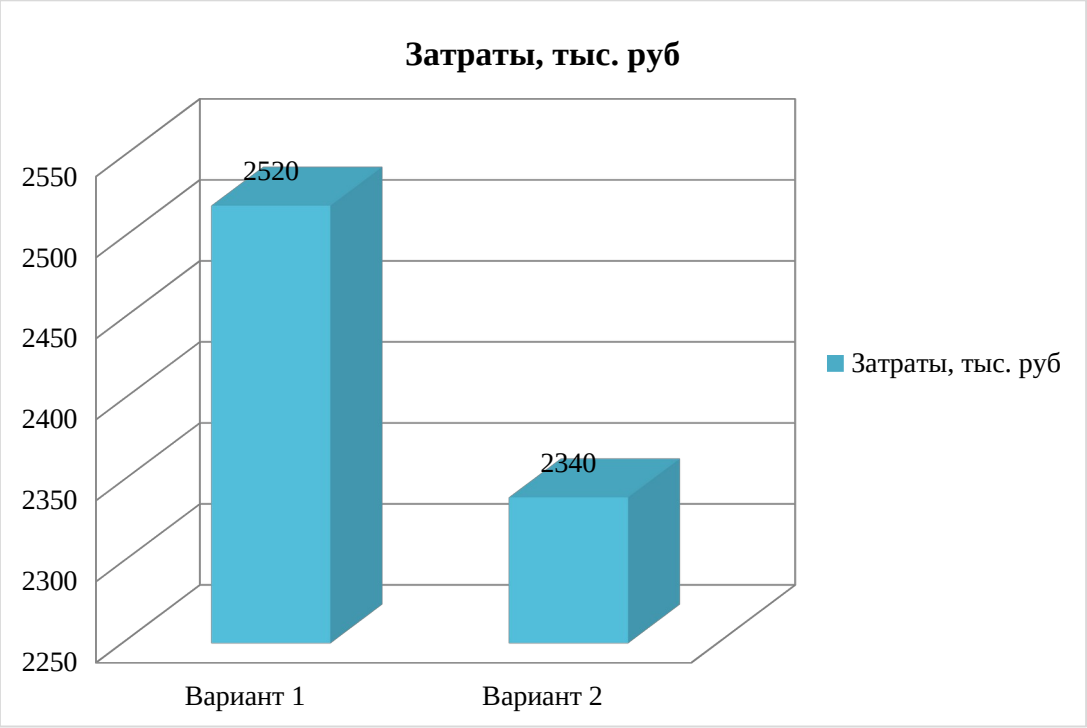

Рисунок 13 – Сопоставление затрат по каждому из вариантов

Как показывают данные рисунка 13, с точки зрения затратности вариант 2 с применением аутсорсинга более рационален.

По данным практического опыта[20], внедрение аутсорсинга позволит

[20] Экономика коронакризиса: вызовы и решения: Сб. науч. трудов / под ред. Р.М. Нижегородцева. М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2020. – 311 с.

увеличить выручку от реализации услуг на 5% за год их реализации.

Основываясь на гипотезе о том, что реализация предложенных рекомендаций будет способствовать росту выручки ООО «АРЦ», рассчитаем прогнозные показатели отчета о финансовых результатах.

Так, в результате реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ» в 2023 году предполагается рост выручки на 5%:

$$В2022 = 42924 + (42924 \times 5\%) = 45070 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость услуг (36521 тыс. руб. в 2022 г.) увеличится на объем финансирования мероприятий предложенного механизма внедрения аутсорсинговой модели по основным направлениям – 2340 тыс. руб. в 2023 году.

Таким образом, прогнозная себестоимость ООО «АРЦ» после внедрения мероприятий составит в 2022 году:

$$С2022 = 36521 + 2340 = 38861 \text{ тыс. руб.}$$

На основании полученных данных по выручке рассчитаем предположительные доходы ООО «АРЦ» в результате реализации предложенных мероприятий на прогнозный период.

Так как мероприятия в рамках внедрения аутсорсинговой модели направлены только на операционную деятельность ООО «АРЦ», то прочие доходы не изменятся.

Данные прогнозных доходов ООО «АРЦ» в результате реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели представлены в таблице 7.

Таблица 7

Прогнозные доходы ООО «АРЦ» в результате реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели[21]

Статья баланса	2022 год	Прогноз	Темп роста, %
Выручка	42924	45070	105,00
Расходы по обычной деятельности	36521	38861	106,41
Прочие доходы	850	850	100,00
Прочие расходы	1020	1020	100,00
Налоги на прибыль (доходы)	962	962	100,00
Чистая прибыль (убыток)	5271	6039	114,57

На основании данных таблицы 7 можно утверждать, что в результате реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели будет обеспечиваться стабильный рост доходов ООО «АРЦ» (рисунок 14).

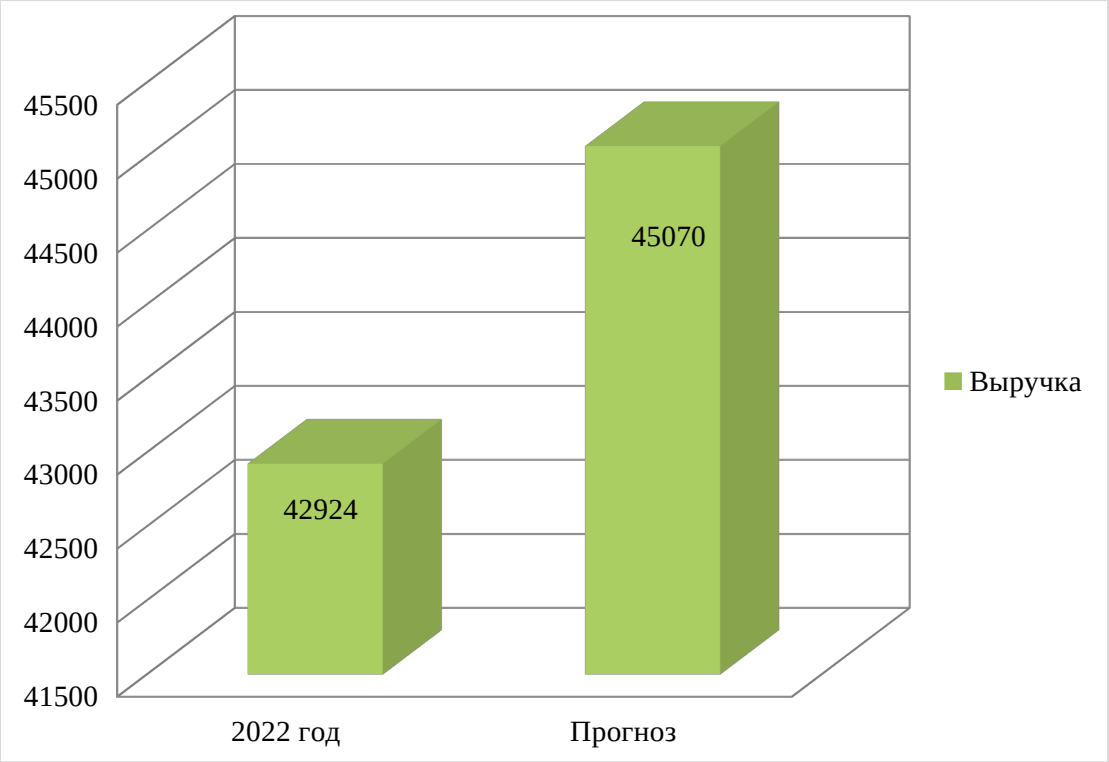

Рисунок 14 – Динамика доходов ООО «АРЦ» в прогнозном периоде результате реализации предложенных рекомендаций, тыс. руб.[22]

[21] Рассчитано автором на основании данных ООО «АРЦ»
[22] Составлено автором

Итак, представленные расчеты подтверждают эффективность внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

Таким образом, в качестве мероприятий в работе предлагается внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

Главная проблема компании состоит в том, что наделение дополнительными функциями и обязанностями по оказанию основных услуг сотрудников других отделов никак не регламентировано в компании, то есть носит чисто формальный характер.

Исходя из этого, в работе предлагается сравнить 2 варианта внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом организации: должностное оформление функций по обеспечению основных функций организации на дополнительный круг сотрудников ООО «АРЦ»; передача некоторых функций персонала ООО «АРЦ» на аутсорсинг. Сравнение двух предложенных вариантов показало эффективность и рациональность внедрения аутсорсинговой модели.

Заключение

Аутсорсинг представляет собой долгосрочное, направленное на итог бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. В аутсорсинг может переходить одна либо несколько отдельных бизнес-функций или же бизнес-процесс целиком.

Аутсорсинг является эффективным управленческим инструментом, крайне значимым для современной экономики, поэтому используется он по всему миру, начиная с 20-х годов XX в. Есть ряд процессов, тесно связанных с аутсорсингом или представляющих его разновидности: инсорсинг, шринкинг, делайринг — все они предполагают различные формы реорганизации производственных процессов, связанные с делегированием тех или иных функций. Внедрение данных технологий влечет благоприятные последствия: снижение издержек фирм, оптимизация их деятельности, углубление разделения труда, качественный экономический рост, международную интеграцию, усиление диверсификации производства и многое другое.

По итогам анализа существующих подходов к определению аутсорсинга в отечественной и зарубежной практике, были выделены следующие ключевые составляющие данного явления: взаимовыгодное сотрудничество; использование внешних ресурсов; стратегическое решение; передача отдельных функций и бизнес-процессов; непрофильные функции; договорная основа; методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций; технологические, человеческие и инвестиционные ресурсы; эффективность.

Цель применения аутсорсинга – применение современных бизнес-технологий и ноу-хау с целью завоевания и удержания конкурентных преимуществ во все более обостряющейся конкурентной борьбе. Финансовая сущность аутсорсинга заключается в построении системы взаимоотношений между организациями, передающими и принимающими выполнение

единичных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений.

Существуют различные формы и виды аутсорсинга, одна из основных классификаций: производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и ИТ-аутсорсинг. В развитых странах активно применяются и совершенствуются все виды.

Объектом исследования в работе выступила организация ООО «Архангельский Расчетный Центр», которая осуществляет деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством и не противоречащие Уставу.

ООО «АРЦ» работает в сфере жилищно-коммунального хозяйства с 2007 года и зарекомендовало себя как стабильное и надежное предприятие. Обслуживает 28 управляющих компании, включая ТСЖ.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АРЦ» позволил прийти к выводу, что в динамике величины имущества ООО «АРЦ» отмечается рост: по результатам 2021 года рост составил 7,69% по сравнению с 2020 годом, а в 2022 году – 3,05% в сравнении с 2021 годом. В динамике оборотных активов представлена положительная динамика. В 2021-2022 годах в структуре имущества отсутствуют внеоборотные активы, что указывает на повышение ликвидности активов ООО «АРЦ». Анализ динамики источников имущества ООО «АРЦ» показал, что в динамике пассива отмечается положительная тенденция: рост величины капитала и резервов в 2022 году составил 20,02%. В структуре источников финансирования ООО «АРЦ» преобладают собственные средства в виде капитала и резерва, что указывает на финансовую независимость организации от внешних кредиторов.

Анализ выручки свидетельствует о снижении объемов оказанных услуг: в 2021 году темп снижения составил 7,41%, в 2022 году объем

выручки снизился на 3,15%. По итогам 2021 года снижение чистой прибыли составило 4,31%, по результатам 2022 года – 4,20%. Причиной снижения чистого финансового результата стало падение спроса на услуги организации.

Для повышения эффективности своего функционирования ООО «АРЦ» предлагается внедрение аутсорсинговой модели управления персоналом. В ООО «АРЦ» необходимо применять зарубежный опыт по организации функционирования электронных сервисов, а также проводить модернизацию системы оказания услуг. При этом решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг принимается в 5 этапов.

В работе предлагается внедрение двухфазной аутсорсинговой модели. В первой фазе представленной модели возможное решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг соотносится со стратегическими ориентирами компании, повышающими ее платежеспособность. Во второй фазе происходит оценка факторов, воздействующих на саму организацию и на процесс, выносимый на аутсорсинг.

В качестве мероприятий в работе предлагается внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ».

Главная проблема компании состоит в том, что наделение дополнительными функциями и обязанностями по оказанию основных услуг сотрудников других отделов никак не регламентировано в компании, то есть носит чисто формальный характер. Исходя из этого, в работе предлагается сравнить 2 варианта внедрение аутсорсинговой модели для управления персоналом организации: должностное оформление функций по обеспечению основных функций организации на дополнительный круг сотрудников ООО «АРЦ»; передача некоторых функций персонала ООО «АРЦ» на аутсорсинг. Сравнение двух предложенных вариантов показало эффективность и рациональность внедрения аутсорсинговой модели.

В результате реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели будет обеспечиваться стабильный рост

доходов ООО «АРЦ». По итогам реализации предложенных рекомендаций в рамках внедрения аутсорсинговой модели для управления персоналом ООО «АРЦ» в 2023 году предполагается рост выручки на 5%, рост чистой прибыли прогнозируется в размере 14,57%.

Список использованных источников

1. Аббасов, А. Я. Анализ развития аутсорсинга в России: проблемы и перспективы / А. Я. Аббасов // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1. С. 89.

2. Акулова, М. Е. Мотивы и преимущества аутсорсинга / М. Е. Акулова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XIX Международной научно-практической конференции : в 2 т., Тольятти, 20–21 апреля 2023 года. Том 2. – Г. ТОЛЬЯТТИ: Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт), 2023. – С. 223-226.

3. Андреева, Л. А. Экономическое обоснование эффективности аутсорсинга / Л. А. Андреева, Н. П. Рыбальченко // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. – 2023. – Т. 1, № S1(66). – С. 115-119.

4. Василенко, Л. А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы / Л. А. Василенко. – Наука – М., 2020. – 216 с.

5. Вахтин, М. С. Влияние применения практики аутсорсинга продаж на эффективность бизнес-процессов / М. С. Вахтин, Д. А. Бетрозов, Е. З. Гадаборшева // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2023. – С. 30-33.

6. Воронцов, И. С. Использование аутсорсинга в системе управления персоналом / И. С. Воронцов, И. С. Горбунов // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2023. – С. 383-386.

7. Дубинина, С. Д. Аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала как инструменты оптимизации затрат на персонал в организации / С. Д. Дубинина // Студенческий. – 2023. – № 14-2(226). – С. 30-33.

8. Жильников М.В., Самарин А.В. Аутсорсинг в России и за рубежом // Будущее науки-2019. — 2019. — С. 299–302.

9. Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — № 4(46). — С. 32–37.

10. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – Дело – М., 2019. –272 с.

11. Карпов, В. А. Оценка эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг / В. А. Карпов // Colloquium-Journal. – 2020. – № 10-8(62). – С. 5.

12. Качкова, П. Д. Перспективы развития аутсорсинга в условиях цифровой трансформации / П. Д. Качкова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 700-707.

13. Козлов И.И. Риски аутсорсинга // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. — 2020. — С. 3160–3165.

14. Кондрачук, О. Е. Аутсорсинг и его роль в бизнесе / О. Е. Кондрачук // Теоретические и практические аспекты формирования и развития «Новой науки». – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 113-115.

15. Кутаева Т.Н., Шекурова А.А. Систематизация подходов к определению понятия «аутсорсинг» // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9. — № 2 (31). — С. 385–388.

16. Лаптев, М. В. Анализ проблематики аутсорсинга и аутстаффинга персонала / М. В. Лаптев // Интернаука. – 2023. – № 4-4(274). – С. 53-54.

17. Лаптев, М. В. Теоретические аспекты аутсорсинга и аутстаффинга персонала / М. В. Лаптев // Интернаука. – 2023. – № 4-3(274). – С. 66-67.

18. Мирончук, Е. А. Кадровые риски аутсорсинга персонала / Е. А. Мирончук // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2023. – С. 324-329.

19. Мирончук, Е. А. Кадровые риски аутсорсинга персонала / Е. А. Мирончук // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2023. – С. 324-329.

20. Михайлов, Д. Д. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса/Д.Д. Михайлов. – М.: КноРус, 2019. – 256 с.

21. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н. К. Моисеева. – моногр. Инфра–М, Финансы и статистика – М., 2020. – 449 с.

22. О роли аутсорсинга в повышении эффективности деятельности компании в современных условиях / Р. М. Байгулов, И. В. Корсакова, К. К. Степанова, Л. К. Шаймарданова // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 4. – С. 26-33.

23. Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В., Малинин С.В. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: 2020. 389.

24. Орлов, В. С. Актуальные подходы к классификации аутсорсинга / В. С. Орлов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 129-134.

25. Орлов, В. С. Современные тенденции развития аутсорсинга / В. С. Орлов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 120-128.

26. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М,2019. — 512 с.

27. Румянцева, Е.Е Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 882 с.

28. Степанов, М. М. Механизмы использования аутсорсинга в практике деятельности малого предприятия / М. М. Степанов // Первый экономический журнал. – 2023. – № 7(337). – С. 12-17.

29. Стружевский, В. В. Концептуально-понятийные основы аутсорсинга в контексте современного рыночного хозяйства / В. В. Стружевский, А. О. Грачев // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1.

30. Трофимова Н.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов как ключевая стратегия предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации / Н. Н. Трофимова // Управление. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 71-78.

31. Турсукова, И. И. Методические основы оценки эффективности аутсорсинга на предприятии / И. И. Турсукова, Т. И. Гусева, А. Ю. Серебрякова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 527–538.

32. Улицкий, М. П. Аутсорсинг и методы его оценки / М. П. Улицкий, А. В. Фролова // Национальные и международные финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Экон-Информ", 2023. – С. 21-24.

33. Умарова Э.А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник КЭУ имени М. Рыскулбекова. — 2021. — № 2(51). — С. 132.

34. Ушакова Н.Е. Аутсорсинг функций управления проектами // Economics. — 2020. — № 1(44). — С. 56–60.

35. Хецуриани, К. Т. Теоретические аспекты применения аутсорсинга / К. Т. Хецуриани, Г. В. Комлацкий // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2023. – С. 512-514.

36. Чиковани, И. М. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала / И. М. Чиковани, В. В. Яровиков // Молодежь XXI века: образование, наука,

инноваци. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2023. – С. 45-46.

37. Экономика коронакризиса: вызовы и решения: Сб. науч. трудов / под ред. Р.М. Нижегородцева. М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2020. – 311 с.

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность ООО «Архангельский Расчетный Центр»

Бухгалтерский баланс
на 31 Декабря 2022 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Организация **ООО "Архангельский Расчетный Центр"**	по ОКПО	62078403		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2901202380		
Вид экономической деятельности **Деятельность в области права, бухучета и аудита.**	по ОКВЭД 2	69		
Организационно правовая форма / форма собственности	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
ООО				
Единица измерения: **тыс руб**	по ОКЕИ	384		

Местонахождения (адрес)

Архангельская обл, Архангельск, Обводный Канал, д. 119

Наименование показателя	Код строки	На 31 Декабря 2022 г.	На 31 Декабря 2021 г.	На 31 Декабря 2020 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1160	-	-	25
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3096	3605	2467
Финансовые и другие оборотные активы	1230	9680	8793	9021
БАЛАНС	1600	12776	12398	11513
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370	8374	6977	6766
Кредиторская задолженность	1520	4403	5421	4748
БАЛАНС	1700	12776	12398	11513

Руководитель _____ **Волков Антон Михайлович**
(подпись) (расшифровка подписи)

20 Января 2023 г.

Отчет о финансовых результатах
за период с 1 Января по 31 Декабря 2022 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Организация **ООО "Архангельский Расчетный Центр"**	по ОКПО	62078403		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2901202380		
Вид экономической деятельности **Деятельность в области права и бухгалтерского уч**	по ОКВЭД 2	69		
Организационно-правовая форма / форма собственности				
ООО	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: тыс руб	по ОКЕИ	384		

Наименование показателя	Код строки	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
Выручка	2110	42924	44322
Расходы по обычной деятельности	2120	(36521)	(38099)
Прочие доходы	2340	850	680
Прочие расходы	2350	(1020)	(929)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(962)	(472)
Чистая прибыль (убыток)	2400	5271	5502

Руководитель _____ **Волков Антон Михайлович**
(подпись) (расшифровка подписи)

20 Января 2023 г.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 20__г. _____
(подпись)