

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности управления персоналом на основе аутсорсинга

Студент

К.В. Бошкарева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: К.В. Бошкарева.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом на основе аутсорсинга».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы - повысить эффективность управления персоналом на основе аутсорсинга.

Объект исследования – ООО «Легион-Протект».

Предмет исследования: система управления персоналом на основе аутсорсинга.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в процессе исследования было выявлено, что система подбора персонала, которая существует на данный момент в ООО «Легион-Протект», имеет следующие проблемные моменты – это недостаточная эффективная работа отдела по подбору персонала. Чтобы эффективно решить данную проблему в работе было предложено вывести отдел по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг. Для этого предлагалось разработать алгоритма процедуры перевода отдела по подбору персонала на аутсорсинг, а также разработать положения о переходе на аутсорсинг. Предложенные мероприятия подтвердили свою эффективность в процессе расчетов. Реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере 685,1 тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 42 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 15.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом .....	7
1.1 Понятие и сущность управления персоналом .....	7
1.2 Показатели эффективности управления персоналом .....	14
2 Оценка эффективности управления персоналом в ООО «Легион-Протект» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	23
2.2 Анализ кадровой ситуации в ООО «Легион-Протект» .....	28
2.3 Оценка эффективности деятельности службы по управлению персоналом в ООО «Легион-Протект».....	35
3 Повышение эффективности управления персоналом ООО «Легион-Протект» на основе аутсорсинга .....	41
3.1 Аутсорсинг, как метод совершенствования управления персоналом....	41
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	46
Заключение .....	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Легион-Протект».....	55
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Легион-Протект» ...	57

## Введение

Для того чтобы достичь поставленных целей в долгосрочной и краткосрочной перспективе, повысить конкурентоспособность предприятия и провести организационные изменения необходимо четко спланировать и организовать работу системы управления персоналом, повысить уровень профессиональной подготовки персонала.

В идеале система управления персоналом призвана передавать работникам информацию о текущем состоянии дел в организации и содействовать развитию у них осознания возможностей становления организации и ведущих направлений ее стратегии, увеличивать степень трудовой мотивации.

Актуальность темы исследования определяет значимость процесса эффективности управления персоналом, что с одной стороны, является частью кадрового менеджмента, с другой – составляющей финансового управления деятельностью предприятия.

Необходимость стремительных организационных перемен и смены принципов управления персоналом в критериях нарастания конкурентной борьбы – все это подразумевает подъем производительности труда персонала, повышения качественных характеристик продукции, творческое и новаторское отношение к делу.

Цель бакалаврской работы - повысить эффективность управления персоналом на основе аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты эффективности управления персоналом.
2. Оценить эффективность управления персоналом в ООО «Легион-Протект»

### 3. Повысить эффективность управления персоналом ООО «Легион-Протект» на основе аутсорсинга.

Объект исследования – ООО «Легион-Протект».

Предмет исследования: система управления персоналом на основе аутсорсинга.

Степень разработанности данной темы достаточно высока и отражена в монографиях и учебной литературе таких авторов, как: А. А. Литвинюк, И. А. Иванова, А. М. Сергеев, Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин, Е. П. Голубков, М. Б. Шифрин (вопросы управления персоналом), а также инноваций (Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н.), психологии кадрового менеджмента (Т. Ю. Базаров, И. В. Васильева, С. Ю. Манухина, Е. А. Климов, О. Г. Носкова, Е. И. Рогов и др.), экономики труда (Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, М. В. Симонова, А.Р. Ильясова и др.).

Вместе с тем специфика каждой организации диктует необходимость индивидуального подхода к совершенствованию системы управления персоналом как важнейшего фактора успешной деятельности предприятия.

Практическая значимость данной работы выражается в разработке эффективных мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации ООО «Легион-Протект».

Методами исследования в данной работе являются: общенаучные (анализ, синтез, дедукция, наблюдение, сравнение, изучение документов, законодательства, социально-экономических показателей из вторичной информации и др.), моделирование и прогнозирования; социологические, психологические, статистические (опрос, анкетирование, социально-психологические методы диагностики, построение статистических таблиц и др.), экономические (экономический анализ, расчет абсолютных и относительных динамик, коэффициентов и др.), графические (создание рисунков, построение схем, графиков, таблиц) и др.

Информационную базу исследования составляют: современное российское законодательство, учебная и методическая литература по кадровому менеджменту, психологии и социологии труда, трудовому праву, экономике труда и др., статьи в специализированных периодических изданиях: «Управление персоналом», «Экономика», «Экономика и социум», «Кадровые решения», «Трудовое право в России и за рубежом», «Психологический журнал», «Трудовое право», «Вопросы экономики и управления», «Психология и право», «Управление развитием персонала» и др., интернет-ресурсы.

Структура данной работы обусловлена последовательным решением поставленных задач: введение, три главы, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения.

# 1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом

## 1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Управление представляет собой целенаправленное воздействие управляющего субъекта на управляемый объект. Объектами управления в организации являются три компонента: материально-вещественный (продукция, оборудование и т.д.), информация (документы, проекты, программы и т.д.), человеческий (личностный) компонент, причем именно с последнего начинается комплексное управление качеством – современная форма менеджмента [3] (рис.1).



Рисунок 1 - Объекты управления в организации

В отношении персонала организации управление становится фактором воздействия на трудовую среду, в которой происходит реализация работников как личностей. Таким образом, одним из объектов управления в любой организации является трудовой коллектив – персонал, то есть личный состав предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным и иным признакам. В настоящее время повышение эффективности бизнеса напрямую связывается с возможностью улучшения

работы по управлению персоналом, так как труд, согласно основам экономической теории, есть один из важнейших факторов производства, а под «человеческим капиталом» понимается запас знаний, навыков и других характеристик человека [31, с. 44].

«Система работы с персоналом — это совокупность принципов и методов управления кадрами, рабочих и служащих в организации. Система работы с персоналом организации состоит из девяти взаимосвязанных подсистем» [13, с. 192].

Элементы системы управления персоналом указаны в таблице 1.

Таблица 1 - Система работы с персоналом

Подсистемы работы с персоналом	Содержание подсистем работы с персоналом
Концепция управления персоналом	рынок трудовых ресурсов, классификация персонала, концепция управления, взаимосвязь подсистем персонала [5]
Кадровая политика	стиль руководства, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор
Подбор персонала	расчет потребности в кадрах, модели рабочих мест (должностей), профессиональный подбор кадров, собеседование, формирование резерва кадров [6]
Оценка персонала	методы оценки персонала, оценка потенциала работников, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров
Расстановка персонала	типовые модели карьеры, планирование служебной карьеры, условия и оплата труда, движение кадров
Адаптация персонала	испытательный срок, адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов
Обучение персонала	профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, дополнительное образование

Таким образом, «работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая объект, предмет, методы, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия» [30, с. 16]. Все это осуществляется в целях повышения эффективности работы персонала и



результативности его трудовой отдачи для достижения организацией ее главной цели – максимизации прибыли [23].

Процессы по управлению персоналом можно рассматривать как специфический вид управленческой деятельности. Основным объектом управления здесь служат и отдельные работники, и коллектив сотрудников в целом. Основной целью управления персоналом является повышение эффективности функционирования организации [1]. Следовательно, цель управления персоналом входит как составная часть в цель стратегического управления предприятием в целом. Функции управления персоналом включают в себя: планирование, создание организационной структуры, мотивацию, координацию, контроль [34, с. 19]. Они имеют особенности в каждой отрасли хозяйства.

«Работа с персоналом отражается в таких важнейших документах, как: правила внутреннего трудового распорядка; коллективный договор; штатное расписание предприятия; положение об оплате и премировании труда; положение о подразделениях; трудовой договор сотрудника; должностные инструкции; модели рабочих мест; регламенты управления и др.» [18]. Среди элементов управления персоналом большое значение придается обучению, повышению квалификации [39].

В результате изучения учебно-методической и научной литературы по теме, основными элементами системы управления персоналом являются:

- «кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;
- кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества;

- подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии; проведение отбора; прием на работу;
- адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая;
- профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте; самообразование; оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;
- управление поведением персонала, при том, что под поведением персонала понимается форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важный элемент управления поведением работников - умение управлять конфликтами на предприятии;
- кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием «делопроизводство» [19; 28; 35].

Система управления персоналом ввиду своей многоаспектности по-разному определяется исследователями. «Система управления персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации и включает семь подсистем: концепции управления персоналом, кадровую политику, подбор персонала, оценку персонала,

расстановку персонала, адаптацию и обучение персонала» [17, с. 20] (рисунок 2).

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами, таких как: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.



Рисунок 2 – Подсистемы системы управления персоналом

Содержание подсистем системы работы с персоналом представлено в таблице 2.

Система управления персоналом организации предусматривает как функциональный, так и организационный подход, поэтому, по мнению А.А. Литвинюк, трактуется как «система, в которой реализуются функции управления персоналом; она также включает подсистему линейного руководства, а также функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций» [37, с. 19].

Таблица 2 - Система работы с персоналом

Подсистемы работы с персоналом	Содержание подсистем работы с персоналом
1	2
Концепция управления персоналом	Рынок трудовых ресурсов
	Классификация персонала
	Концепция управления
	Взаимосвязь подсистем персонала
Кадровая политика	Стиль руководства
	Философия организации
	Правила внутреннего трудового распорядка
	Коллективный договор
Подбор персонала	Расчет потребности в кадрах
	Модели рабочих мест (должностей)
	Профессиональный подбор кадров
	Собеседование
	Формирование резерва кадров
	Методы оценки персонала
	Оценка потенциала работников
	Оценка индивидуального вклада
	Аттестация кадров
Расстановка персонала	Типовые модели карьеры
	Планирование служебной карьеры
	Условия и оплата труда
	Движение кадров
Адаптация персонала	Испытательный срок
	Адаптация молодых специалистов
	Наставничество и консультирование
	Развитие человеческих ресурсов
Обучение персонала	Профессиональная подготовка
	Повышение квалификации
	Переподготовка кадров
	Дополнительное образование

Подсистемы системы управления персоналом представлены на рисунке 3.

«Современное управление персоналом концептуально, то есть основано на системе теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом. Концепция управления, помимо принципов, включает в себя философию управления персоналом - философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его

возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точки зрения» [24, с. 68]. «Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации деятельности организации неизбежно улучшается качество трудовой жизни, так как в организации созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений, каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки, а также удовлетворить свои личные потребности, работая в организации» [33].



Рисунок 3 - Подсистемы системы управления персоналом

Таким образом, специфика управления персоналом обусловлена многими факторами, среди которых основными являются: сфера деятельности предприятия, размерность и организационно-правовая форма, финансовые возможности предприятия, рынок деятельности предприятия, особенности категорий персонала и кадрового состава и др.

## **1.2 Показатели эффективности управления персоналом**

Эффективность – основная цель, к которой стремится современное предприятие. Эффективность управления персоналом – это степень результативности этого управления. Компонентами экономической эффективности управления могут рассматриваться [42]:

- соотношение результатов организации и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения организационного целеполагания;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия: стабильность кадрового состава, приемлемый уровень текучести персонала, благоприятный социально-психологический климат, надежность работы персонала и др.; адаптивность персонала, готовность к позитивным организационным изменениям и др.

Оценка качества управления персоналом включает в себя оценку персонала предприятия как результат управленческого воздействия на этот важнейший фактор производства. Большое значение имеет оценка для определения того, насколько эффективно организован труд на предприятии [29, с. 100].

«При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и

социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников» [26, с. 4].

Понятие оценки эффективности управления персоналом персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельного сотрудника для рационального использования его профессиональных навыков в деятельности организации. Оценка эффективности управления персоналом рассматривается как процедура, направленная на определение текущей эффективности сотрудника, обусловленной выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей организации, его личностно-профессиональных особенностей и потенциала.

«Оценка персонала осуществляется в целях изучения степени подготовленности сотрудника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики» [20, с. 42].

Задачи, решаемые с помощью оценки результативности деятельности персонала организации, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Задачи, решаемые с помощью оценки результативности деятельности персонала организации

Оценка персонала	Методы оценки персонала
Управленческие	Оценка потенциала работников
Ротационные	Оценка индивидуального вклада
Процедурные	Аттестация кадров
Оценка персонала	Методы оценки персонала
Развивающие	Оценка потенциала работников

Оценка эффективности управления персоналом связана с ключевыми кадровыми процессами организации (рис. 4).

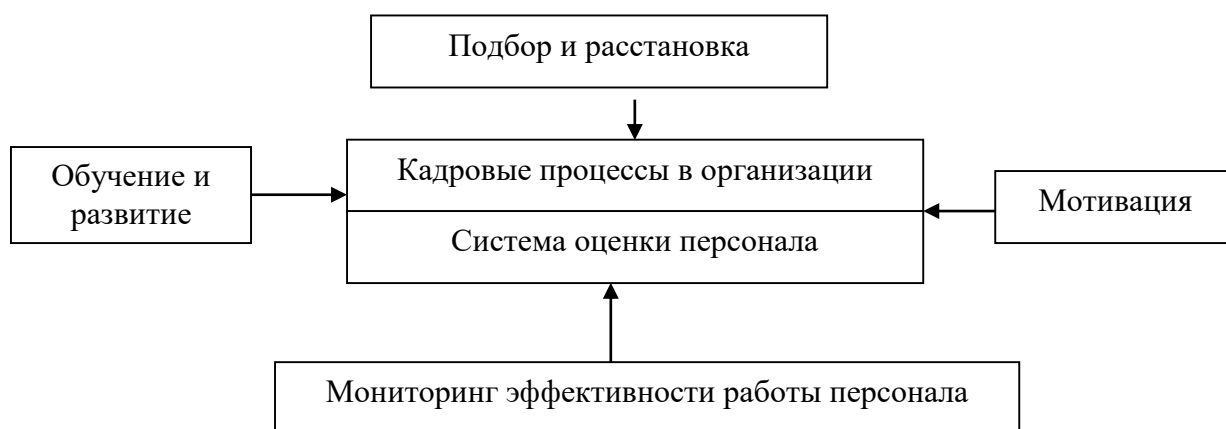


Рисунок 4 – Связь оценки эффективности управления персоналом с ключевыми кадровыми процессами организации

Предмет оценки персонала организации может быть одним или несколькими из указанных на рис. 5.

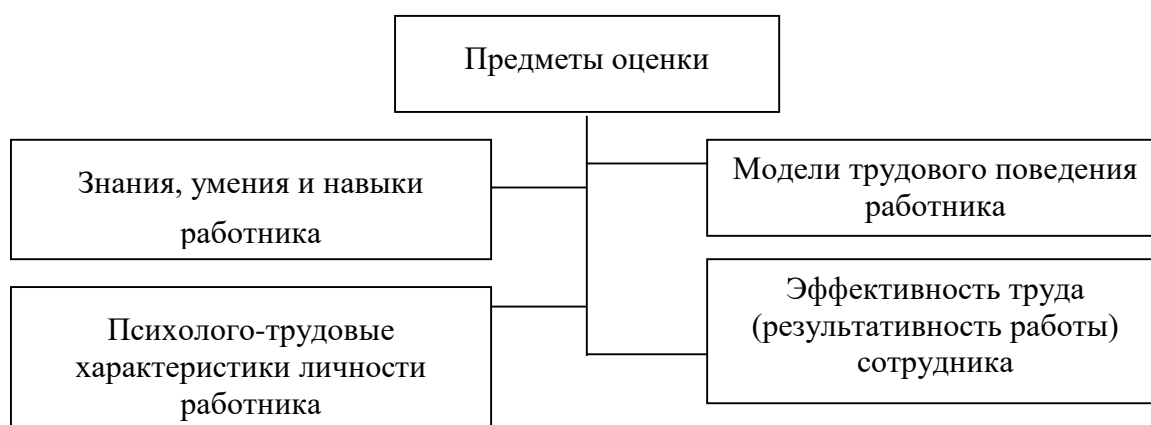


Рисунок 5 – Предметы оценки персонала организации

Следовательно, выявление эффективности (результативности) труда сотрудника является основным предметом оценки персонала организации.

Задачи оценки эффективности управления персоналом разнообразны [2] (рис.6).



Эффективность персонала, особенно позитивная динамика соответствующих показателей – важнейший показатель эффективности управления им. Качество определения эффективности управления персоналом во многом определяется адекватностью подхода к этому определению. Подходы могут соответствовать основным подходам к управлению организацией, когда можно оценить эффективность по каждому подходу.



Рисунок 6 – Задачи системы оценки персонала в организации [7, с.113]

В настоящее время насчитывается (по критерию частоты упоминания различными авторами) около 40 возможных научно-методических подходов: административный, интеграционный, количественный, маркетинговый, поведенческий, процессный, системный, ситуационный, функциональный и др., которые нередко дополняют друг друга [38, с. 39].

Например, ситуационный характеризуется тем, что основывается на применении различных методов управления в зависимости от ситуации, что

очевидно в условиях влияния на управляемую ситуацию многих факторов внешней и внутренней среды.

Системный подход подразумевает оценку эффективности отдельных бизнес-процессов, технологий, персонала, организационной структуры организации как системы.

Процессный подход (классическая школа менеджмента, авторство Л. Файоля) основывается на отказе рассматривать человеческий фактор как основной (организационное поведение, личные качества сотрудников и руководителей) и на концентрации на построении правильного бизнес-процесса.

Процессный подход подходит только крупным компаниям. Но и небольшие могут в определенной мере использовать их опыт. Например, используя опыт оценки управления предприятием в целом и персоналом в частности, целесообразно разделить производственный процесс на бизнес-блоки. В отношении производственного предприятия это может выглядеть следующим образом (таблица 4).

Таблица 4 – Бизнес-блоки для процессного подхода к оценке эффективности персонала организации

Наименование бизнес-блока	Сущность подхода	Оценка эффективности управления персоналом
Производство	Развитие основных производственных процессов	Эффективность управления количественным и качественным составом персонала; обучением, повышение квалификации кадров; развития кадрового потенциала, особенно в сфере инноваций и др.
Логистика	Оптимизация движения ресурсов предприятия	Эффективность работы логистов, складского персонала и др.
Инфраструктура	Издержки инфраструктуры, в управлении персоналом	Снижение или оптимизация издержек на персонал и на управление им
Социальный блок	Социальная политика, влияющая на уровень его конкурентоспособности на рынке труда (возможность привлечь наиболее компетентный персонал)	Оценка уровня социальной ответственности предприятия перед сотрудниками; оценка эффективности социальной политики как соотношения затрат на нее к динамике улучшения производственных показателей

Повысить эффективность системы управления персоналом возможно с помощью системы аутсорсинга.

Аутсорсинг - это найм сторонних сотрудников для оказания услуг и создания товаров, которые до этого выполнялись собственными силами и персоналом компании. Эта бизнес-практика обычно применяется компаниями для сокращения затрат. Впервые аутсорсинг был признан бизнес-стратегией в 1980-е гг. Сторонники говорят, что эта практика стимулирует предприятия и компании более эффективно распределять ресурсы.

«Под данной управленческой технологией принято понимать процесс привлечения и эксплуатации внешних ресурсов для решения задач компании. Это и объясняет само значение слова «outsourcing», где «out» - значит «внешний», «source» - «ресурсы», «ing» - «процесс». Применительно к кадровому аутсорсингу речь идет о привлечении внешних трудовых ресурсов с последующим их вовлечением в бизнес-процессы организации» [32].

«При таком подходе фирма получает в распоряжение квалифицированных сотрудников, которые не оформляются в ее штат, а привлекаются на условиях подряда. Фактически, компания арендует чужой персонал, задействует его в своей работе и получает нужный результат. За услуги же труда работников заказчик перечисляет деньги исполнителю в соответствии с контрактом» [40].

Также аутсорсинг помогает поддерживать экономику свободного рынка в глобальном масштабе. Особенно это касается экономики развивающихся стран. Эксперты считают, что аутсорсинг создает новую арену для занятости, повышает спрос на рабочих, а в долгосрочной перспективе способствует повышению заработной платы. Международный аутсорсинг создает прямые иностранные инвестиции [8].

Почему аутсорсинг персонала полезен и выгоден для бизнеса.

Причина № 1. Проверенная временем мировая практика, которая быстро развивается.

Причина № 2. Эффективно как для крупных компаний, так и для малого бизнеса.

Конкуренция на мировом рынке создаёт спрос на аутсорсинг линейного персонала среди крупных фирм. Они прибегают к аутсорсингу персонала, чтобы иметь возможность сосредоточиться на своих основных компетенциях, разработке бизнес-стратегий и т.д.

Причина № 3. Возможность сократить административные расходы и избавиться от рутины.

Снижение административных расходов, экономия времени и ресурсов на администрирование - самые распространенные преимущества для работодателей. При лизинге линейного персонала штатному бухгалтеру или менеджеру по персоналу нет необходимости выполнять следующие рутинные обязанности:

- оформлять документацию, связанную с оформлением персонала;
- вникать в тонкости соблюдения законодательства в сфере охраны труда;
- заниматься начислением заработной платы;
- контролировать работу персонала и т.д.

Причина №4. Компактный штат и гибкость к требованиям рынка.

При необходимости выполнения сезонных или временных работ компаниям нет смысла увеличивать штат.

Лизинг линейного персонала дает возможность нанимать сотрудников, ориентируясь на потребности своего бизнеса. Это позволяет быть устойчивыми даже при экономическом кризисе, политической нестабильности или в период пандемии.

Например, при вспышке COVID-19 компании, пользующиеся аутсорсингом, смогли оперативно скорректировать контракты и срочно найти замену сотрудникам. А в случае роста спроса на свои услуги или продукцию - увеличить количество персонала.

Причина №5. Больше не нужно заниматься рекрутингом.

При подборе большого количества линейного персонала в сжатые сроки у компании нет времени на размещение объявлений о вакансиях, собеседования с кандидатами, проверку данных и т.д. В то же время, специализированные агентства зачастую имеют в распоряжении базу сотрудников, готовых приступить к работе, а также знают, где и как искать подходящий персонал.

«Привлечение кадров к занятости на условиях аренды имеет множество плюсов:

- не увеличивается штат компании. Хотя по факту на фирму прибывают новые работники, они не оформляются в ней. Официальным нанимателем для персонала по-прежнему остается аутсорсер. Он временно предоставляет своих работников в распоряжение заказчику для их участия в его бизнес-процессах;
- не увеличивается ФОТ. Сотрудников на предприятии становится больше, но их штатная численность не изменяется. Соответственно, фонд оплаты труда остается прежним, как и социальные, налоговые отчисления от него;
- создаются резервы для сокращения штата;
- упрощается делопроизводство. Документооборот не усложняется, поскольку официальный штат и ФОТ не увеличиваются;
- заказчик платит за результат. Условия сотрудничества клиент и подрядчик обсуждают индивидуально. И порядок оплаты может быть различным. Однако в любом случае заказчик платит за фактически отработанные (а не просто табельные) человеко-часы или конкретный объем работы, что способствует рациональному использованию денежных средств» [41].

Таким образом, «эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и

показатели. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.» [21].

Итак, персонал – самый важный актив организации. Поэтому ведущие компании по всему миру используют стратегический подход к управлению своими человеческими ресурсами. Они передают на аутсорсинг повседневные функции, чтобы сосредоточиться на стратегических вопросах. На практике это зачастую реализуется через лизинг (аренду) сотрудников у специализированного агентства, которое и является их официальным работодателем.

## **2 Оценка эффективности управления персоналом в ООО «Легион-Протект»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Легион-Протект» - организация, занимающаяся оптовой торговлей офисной техникой и оборудованием.

Предприятие было образовано 18 февраля 2009. Полное наименование предприятия Общество с ограниченной ответственностью «Легион-Протект».

Юридический адрес: г. Москва улица Кусковская, дом 20а, ПОМЕЩЕНИЕ XIIГ КОМ 6 ЭТАЖ 6.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин;
- торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность рекламных агентств;
- исследование конъюнктуры рынка;
- ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования.

Организационная структура магазинов представлена на рисунке 7.

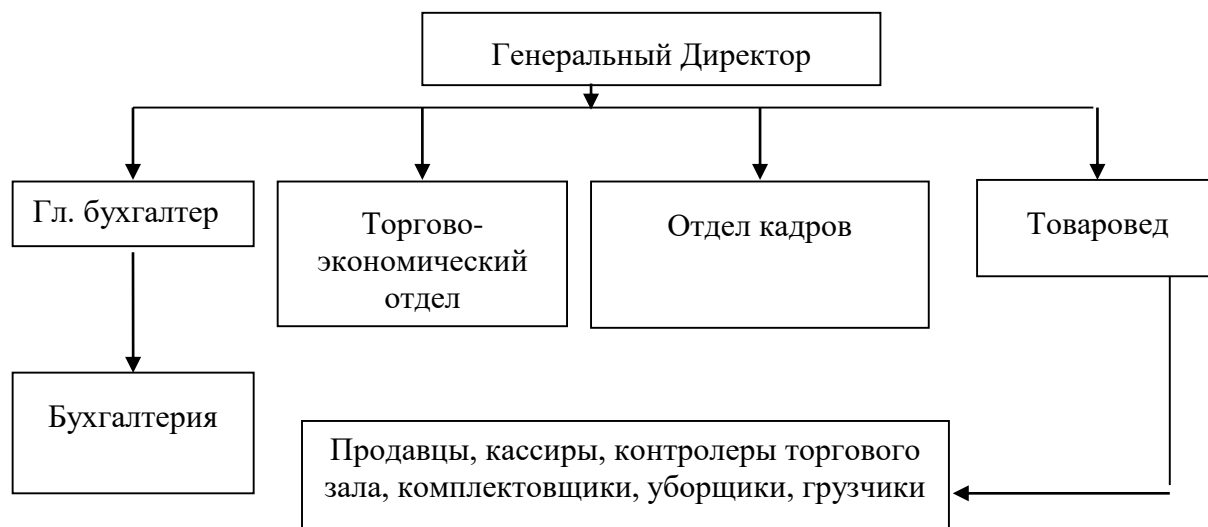


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Легион-Протект»

«Организационная структура управления – линейная. В основу управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставления руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функции» [4, с. 38].

Рассматривая состояние и динамику персонала в ООО «Легион-Протект», следует отметить, что трудовой коллектив организации составляют граждане, осуществляющие трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Трудовой коллектив формируется в соответствии со штатным расписанием [36].

Формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе и дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются организацией на основании трудового договора.

На основе данных бухгалтерской отчетности (Приложения А, Б – соответственно отчет о финансовых результатах за 2019 г. и бухгалтерский баланс 2020 г.) рассчитаем основные показатели деятельности ООО «Легион-Протект» за 2018-2020 гг. (таблица 5).



Таблица 5 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Легион-Протект»

Наименование показателя	Период			Абсол.откл, +/-		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (без НДС), тыс. руб.	42294	42433	34793	139	-7640	100,3	82,0
Себестоимость продукции, работ, услуг; тыс. руб.	39186	39778	32179	592	-7599	101,5	80,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	3108	2655	2614	-453	-41	85,4	98,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	651	965	547	314	-418	148,2	56,7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2457	1690	2067	-767	377	68,8	122,3
Проценты к уплате	944	1292	1582	348	290	136,9	122,4
Прочие доходы, тыс. руб.	309	-	500	-309	500	0,0	0,0
Прочие расходы, тыс. руб.	1311	308	224	-1003	-84	23,5	72,7
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	511	90	761	-421	671	17,6	845,6
Налог на прибыль, тыс. руб.	6	7	4	1	-3	116,7	57,1
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	505	83	757	-422	674	16,4	912,0

Так, согласно данным таблицы 5, в 2020 году выручка от реализации ООО «Легион-Протект» снизилась на 18% по отношению к показателю 2019 года и составила 34 793 тыс. рублей.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка от реализации показывала небольшой прирост (0,3%) и составила 42 433 тыс. рублей.

На рисунке 8 представлена динамика показателей выручки «Легион-Протект».

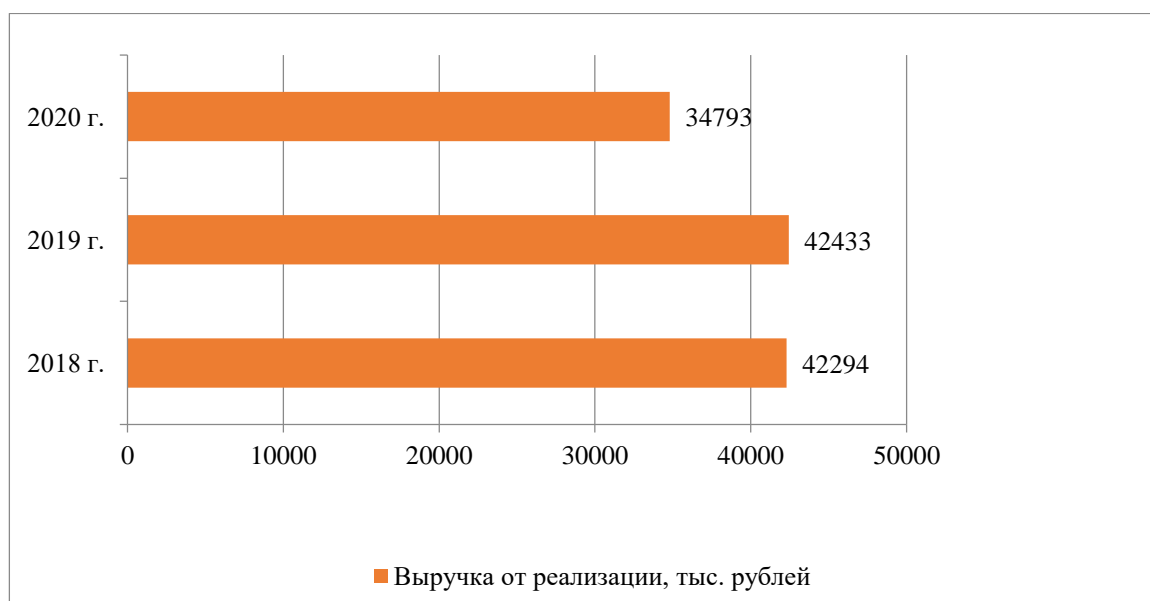


Рисунок 8 - Динамика выручки ООО «Легион-Протект»

Валовая прибыль ООО «Легион-Протект» в 2018 году составила 3108 тыс. рублей, в 2019 году – 2655 тыс. рублей (снижение на 14,5%), в 2020 году – наблюдается снижение показателя на 41 тыс. рублей (или на 1,5%). Положительным фактором является замедление темпа снижения показателя.

При этом, в 2018-2020 годах ООО «Легион-Протект» не имело управленческих расходов, и в данный период можно отметить неравномерную динамику коммерческих расходов: в 2018 году они составили 651 тыс. рублей, а в 2019 году они выросли на 314 тыс. рублей и составили 965 тыс. рублей, а в 2020 году снизились на 43,3% и составили 547 тыс. рублей.

В 2018-2020 годах состав внереализационных расходов (проценты к уплате и прочие расходы) значительно превышал внереализационные доходы (прочие доходы, при этом в 2019 году вообще не было получено внереализационных доходов). Положительной тенденцией является постепенное уменьшение суммы прочих расходов с 1311 тыс. рублей в 2018

году до 224 тыс. рублей в 2020 году, но при этом наблюдается увеличение процентов к уплате с 944 тыс. рублей в 2018 году до 1582 тыс. рублей к 2020 году.

В итоге изменения внереализационных результатов прибыль до налогообложения в 2020 году составила 90 тыс. рублей, что на 421 тыс. рублей меньше чем в 2018 году, темп роста составил всего 17,6%, но к 2020 году наблюдаются положительные тенденции – она выросла на 671 тыс. рублей, более чем в 8 раз.

Налог на прибыль составил 4 тыс. рублей в 2020 году, что на 3 тыс. меньше, чем в 2019 году. Данный размер налога на прибыль был связан с внебюджетными переводами прошлых лет.

В итоге изменения данных показателей и была в 2020 году получена чистая прибыль в размере 757 тыс. руб., что на 674 тыс. рублей больше, чем в 2019 году, чистая прибыль выросла в 9 раз (рис.9).

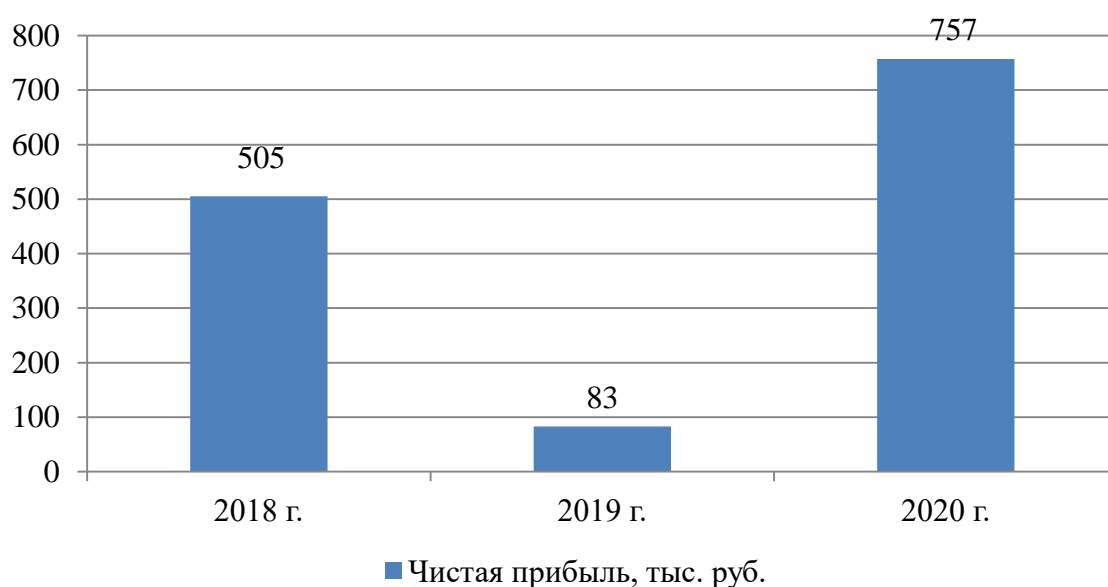


Рисунок 9 – Динамика чистой прибыли ООО «Легион-Протект», в тыс. руб.

В 2019 году сумма чистой прибыли составила 83 тыс. рублей, что на 422 тыс. рублей меньше, чем в 2018 году, что означает ухудшение эффективности деятельности ООО «Легион-Протект».

Итак, проанализировав основные экономические показатели ООО «Легион-Протект» необходимо прийти к следующему выводу.

Выручка в организации имеет тенденцию к снижению за последние 3 года. Так же наблюдается снижение показателя валовой прибыли на 41 тыс. рублей (или на 1,5%).

В 2018-2020 годах состав внереализационных расходов (проценты к уплате и прочие расходы) значительно превышал внереализационные доходы (прочие доходы, при этом в 2019 году вообще не было получено внереализационных доходов).

## 2.2 Анализ кадровой ситуации в ООО «Легион-Протект»

Общая численность сотрудников в 2020 году составляла 35 человек. Численность сотрудников по занимаемым должностям в период с 2018 по 2020 гг. проанализируем по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Данные о численности сотрудников ООО «Легион-Протект» по должностям в 2018-2020 гг., чел.

Наименование	2018	2019	2020	Абсолют. измен.		Относит. измен.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Руководители	6	6	6	0	0	100,0	100,0
Специалисты	17	20	19	+3	-1	117,6	95,0
Рабочие	11	11	10	0	-1	100,0	90,9
Итого	34	37	35	+3	-2	108,8	94,6

Как видно, в 2020 году общая численность сотрудников снизилась на 2 человека за счет выбытия одного специалиста и одного рабочего. Общий анализ количественного соотношения персонала по занимаемым должностям позволяет сделать вывод, что наибольшая потребность предприятия в работниках категории «специалисты».

Положительным моментом является то, что в анализируемом периоде состав руководителей организации всегда был укомплектован: директор и пять руководителей отделов.

Графически данные таблицы 6 представлены на рисунке 10.

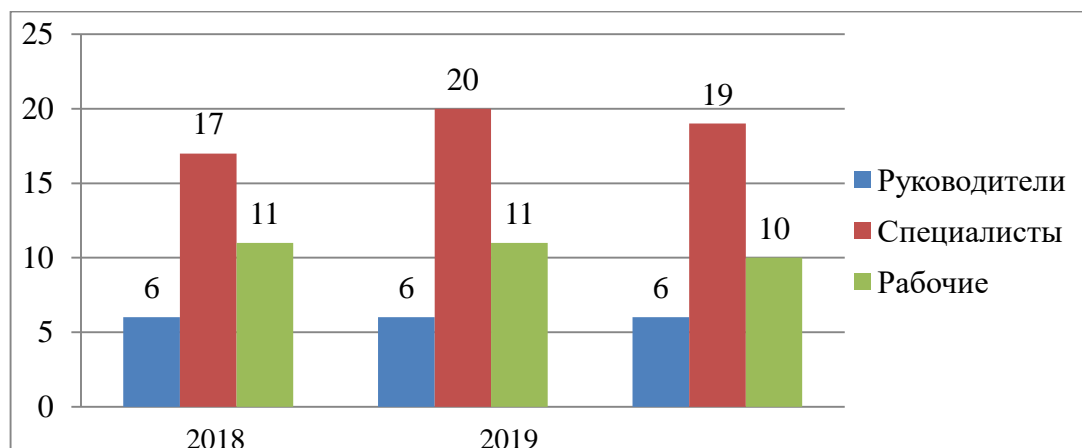


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ООО «Легион-Протект» по занимаемым должностям в период с 2018 по 2020 гг., чел.

Далее проанализируем кадровый состав предприятия по возрасту (таблица 7).

Как следует из представленных данных, персонал организации в основном представлен сотрудниками в возрасте 26-35 лет (13 человек) и 36-45 лет (15 человек).

Таблица 7 – Кадровый состав ООО «Легион-Протект» по возрасту в 2018-2020 гг., чел.

Возраст	2018	2019	2020	Абсолют. измен.		Относит. измен.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
18-25	4	4	3	0	-1	100,0	75,0
26-35	12	14	13	+2	-1	116,7	92,9
36-45	15	16	15	+1	-1	106,7	93,8
46-55	3	3	4	0	+1	100,0	133,3
56-65	0	0	0	0	0	100,0	100,0
Итого	34	37	35	+3	-2	108,8	94,6

Представленные данные за 2020 год для наглядности отразим графически (рисунок 11).

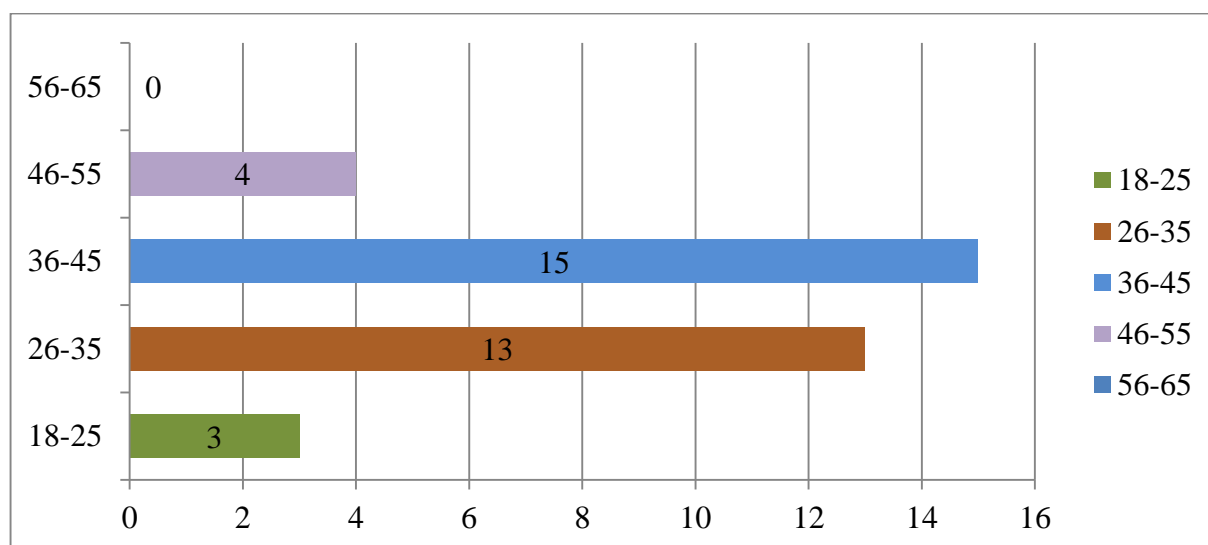


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Легион-Протект» по возрасту в 2020 году, чел.

Таким образом, можно предположить, что предприятие ООО «Легион-Протект» стремится к принятию на работу сотрудников с высшим образованием и существенным опытом работы в своей сфере. Крайне редко на работу принимаются сотрудники младше 25 лет, они не занимают руководящих должностей. Также ООО «Легион-Протект» не принимает на работу сотрудников в возрасте старше 55 лет.

Далее проанализируем состав персонала организации ООО «Легион-Протект» по гендерному признаку (таблица 8).

Таблица 8 – Кадровый состав ООО «Легион-Протект» по гендерному признаку в 2018-2020 гг., чел.

Муж/Жен	2018	2019	2020	Абсолют. измен.		Относит. измен.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Мужчины	19	22	19	+3	-3	115,9	86,4
Женщины	15	15	16	0	+1	100,0	106,7
Итого	34	37	35	+3	-2	108,8	94,6

Соотношение сотрудников по полу для наглядности отобразим на рисунке 12.

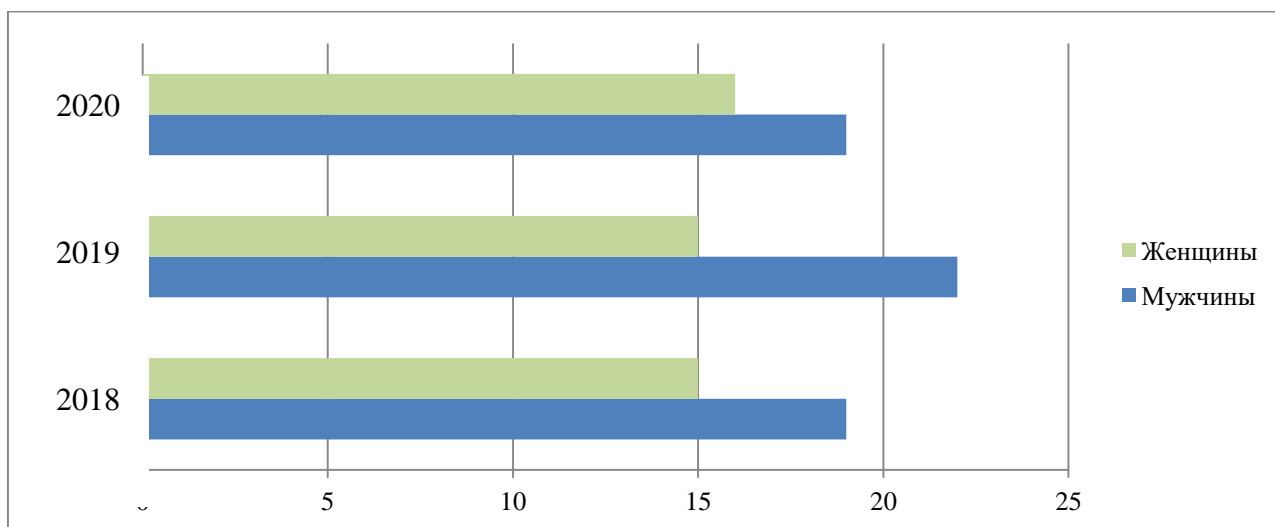


Рисунок 12 – Состав персонала ООО «Легион-Протект» по гендерному признаку в 2018-2020 гг., чел.

Как видно, персонал организации ООО «Легион-Протект» в основном представлен мужчинами, однако к 2020 году разница между количеством сотрудников мужского и женского пола сократилась (в 2016 году разница составляла 7 человек, в 2017 - 3 человека).

И, наконец, охарактеризуем состав персонала ООО «Легион-Протект» по уровню образования (таблица 9).

Таблица 9 – Кадровый состав ООО «Легион-Протект» по уровню образования в 2018-2020 гг., чел.

Уровень образования	2018	2019	2020	Абсолют. измен.		Относит. измен.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Среднее общее	0	0	0	0	0	100,0	100,0
Среднее профессиональное	11	11	10	0	-1	100,0	92,9
Неоконченное высшее	8	9	8	+1	-1	112,5	88,9
Высшее	15	17	17	0	+1	113,3	100,0
Итого	34	37	35	+3	-2	108,8	94,6

Представленные данные также отразим на рисунке 13.

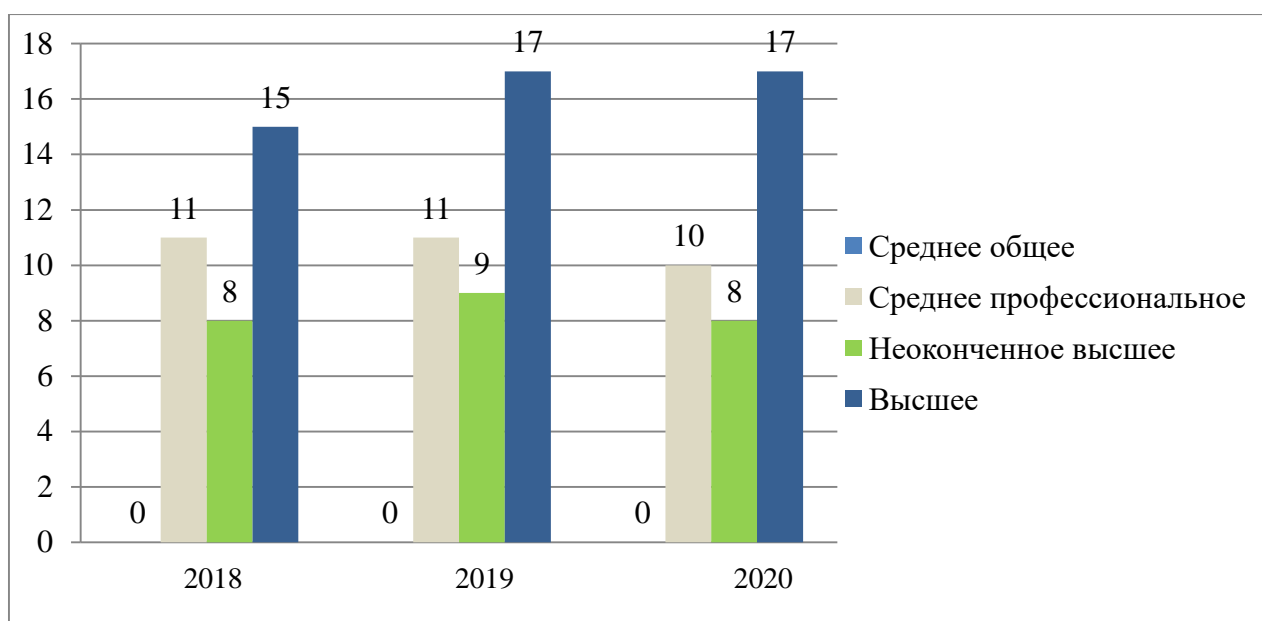


Рисунок 13 – Кадровый состав персонала ООО «Легион-Протект» по уровню образования в 2018-2020 гг., чел.

Как следует из представленных данных, в организации отсутствуют сотрудники, не имеющие профессиональной подготовки. На рабочие специальности ООО «Легион-Протект» нанимает сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование. Должности специалистов занимают лица, имеющие неоконченное высшее или высшее образование, а руководители в данной организации в полном составе имеют высшее образование в соответствующих сферах.

Далее обратимся к анализу текучести кадров и иным показателям, которые необходимо исследовать в целях оценки эффективности системы управления персоналом в организации.

«Для характеристики движения персонала необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ) определяется по формуле (1):

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}, \quad (1)$$



где Чпр – количество принятого на работу персонала;

Чср – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) определяется по формуле (2):

$$Кв = Чув / Чср, \quad (2)$$

где Чув – количество уволившихся работников;

Чср – среднесписочная численность персонала» [11].

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк) определяется по формуле (3):

$$Ктк = Чсоб.жел. и ПНД / Чср, \quad (3)$$

где Чсоб.жел. и ПНД – количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины;

Чср – среднесписочная численность персонала.

4. Коэффициент постоянства кадров (Кпк) рассчитывается по формуле (4):

$$Кпк = Чгод / Чср, \quad (4)$$

где Чгод – количество работников, проработавших весь год;

Чср – среднесписочная численность персонала.

Проанализируем данные о движении персонала ООО «Легион-Протект» за 2018-2020 гг. (таблица 10).

Таблица 10 – Данные о движении персонала ООО «Легион-Протект» за 2018-2020 гг.

Показатели	Годы			Абсолют. измен.		Относит. измен.	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Численность персонала на начало года, чел.	35	34	37	-1	+3	97,1	108,8
Приняты на работу, чел.	1	4	3	+3	-1	400,0	75,0
Выбыли, чел.	2	1	2	-1	+1	50,0	200,0
В т.ч.: По собственному желанию, чел.	2	1	1	-1	0	50,0	100,0
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	1	0	+1	100,0	-
Численность персонала на конец года, чел.	34	37	35	+3	-2	108,8	94,6
Коэффициент оборота по приему работников	0,03	0,11	0,08	+0,08	-0,03	-	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,06	0,03	0,05	-0,03	+0,02	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,14	0,14	+0,05	0,0	-	-
Коэффициент постоянства кадров	0,91	0,86	0,86	-0,05	0,0	-	-
Коэффициент общего оборота	0,09	0,15	0,13	+0,06	+0,02	-	-
Коэффициент сменяемости	0,03	0,03	0,05	0,0	+0,02	-0-	

Как видно, большинство увольнений в ООО «Легион-Протект» происходит по собственному желанию работника, однако единожды за анализируемый период сотрудник был уволен за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период составил от 0,09 до 0,14, а коэффициент постоянства кадров равен от 0,86 до 0,91, т.е. приближен к единице, что может свидетельствовать о стабильности персонала.

Далее проанализируем основные причины увольнения сотрудников ООО «Легион-Протект» (таблица 11).

Таблица 11 – Основные причины увольнения сотрудников ООО «Легион-Протект»

Наименование причин текучести	2018		2019		2020	
	Кол-во чел.	Уд. вес, %	Кол-во чел.	Уд. вес, %	Кол-во чел.	Уд. вес, %
Перемена места жительства	-	-	-	-	-	-
Перемена места работы	-	-	-	-	1	50
Общая неудовлетворенность работой	2	100	1	100	1	50
Семейные обстоятельства	-	-	-	-	-	-
Всего выбыло работников	2	100	1	100	2	100

Как видно, основной причиной увольнения сотрудников ООО «Легион-Протект» становится общая неудовлетворенность работой, включая неблагоприятный психологический климат в коллективе (100% в 2018 году, 100% в 2019 году и 50% в 2020 году).

### 2.3 Оценка эффективности деятельности службы по управлению персоналом в ООО «Легион-Протект»

В связи с тем, что ООО «Легион-Протект» является небольшим предприятием, в отделе кадров компании работает один специалист (рис. 14).



Рисунок 14 – Структура отдела кадров ООО «Легион-Протект»

Несмотря на то, что отдел кадров компании небольшой, его работа направлена на решение следующих задач:

- подбор, отбор кадров;
- оценка кадрового потенциала предприятия;
- управление, перевод, увольнение сотрудников и своевременное оформление данных действий, выдача необходимых документов, справок, учет персонала, ведение карточек и пр.;
- проведение адаптации с новыми сотрудниками, инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и пр.;
- ведение табельного учета, медицинского страхования;
- подготовка документов для пенсионного страхования.

Решение всех поставленных выше задач в крупных предприятиях достигается посредством работы нескольких специалистов.

Специалист по кадрам ООО «Легион-Протект» осуществляет весь спектр функций, которые распределяются в крупной компании среди нескольких специалистов. Небольшие размеры предприятия и небольшое количество персонала позволяют обеспечить достаточно высокую эффективность работы сотрудника отдела кадров.

Никакого локального нормативного акта в сфере приема и отбора персонала в ООО «Легион-Протект» нет. В полномочия HR-менеджера входит только разработка источников поиска персонала. Согласно статистике, в ООО «Легион-Протект» сотрудники приходили по информации из следующих источников (таблица 12):

Таблица 12 – Источники, используемые ООО «Легион-Протект» для привлечения новых сотрудников, чел.

Источники	2018	2019	2020
Интернет	1	2	1
Печатные издания	-	-	1
Кадровое агентство	-	2	1
Итого	1	4	3

Обобщим данные за три исследуемых года и представим графически эту информацию (рисунок 15).

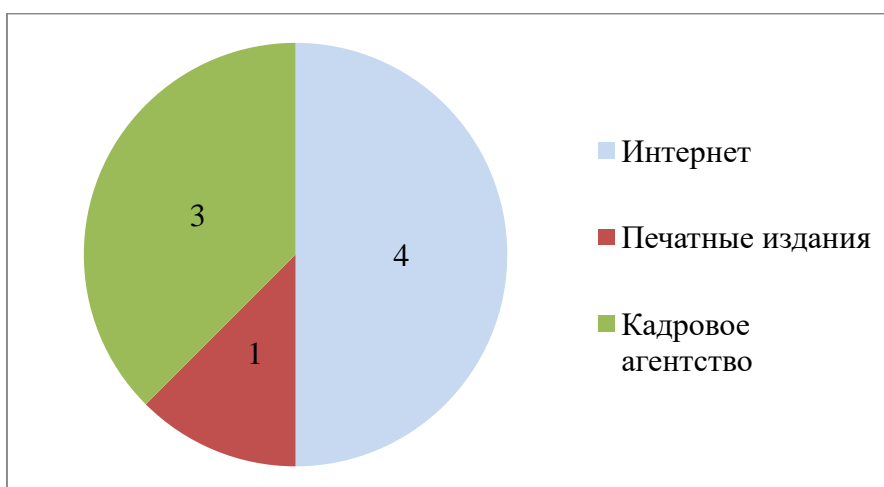


Рисунок 15 – Источники, использованные в ООО «Легион-Протект» за 2018-2020 гг., чел.

Как видно, наиболее действенным источником привлечения персонала является интернет, однако он имеет ряд своих недостатков: приходится проводить собеседования со многим количеством претендентов прежде, чем будет найден тот, кто отвечает всем требованиям компании; кроме того, у работодателя нет возможности проверить достоверность сообщаемых сотрудниками данных - опыт работы, действительные причины увольнения с предыдущих мест работы, наличие судимостей и т.д. В связи с этим на сегодняшний день наиболее эффективным и безопасным способом привлечения новых сотрудников, конечно, является запрос через кадровое агентство.

Кадровое агентство направляет на собеседование изначально только тех сотрудников, которые хотя бы формально отвечают требованиям работодателя (возраст, опыт работы, образование и т.д.).

Кроме того, кадровое агентство, с которым ведет сотрудничество ООО «Легион-Протект», ведет рейтинг соискателей, что гарантирует с большей вероятностью, что на собеседование попадет добросовестный и ответственный человек, обладающих нужными деловыми и

профессиональными качествами и не обладающий такими качествами, которые, например, в работе с материальными ценностями недопустимы.

Именно принимая во внимание такие значительные плюсы сотрудничества с кадровым агентством, в ООО «Легион-Протект» было принято решение подбор кадров осуществлять, в том числе, через кадровые агентства.

Сравним расходы на использование каждого из трех источников привлечения новых сотрудников (таблица 13).

Таблица 13 – Временные и материальные затраты на поиск нового сотрудника через различные источники

Источники	Затраты	Время, затрачиваемое на поиск сотрудника
Объявление в газете	300-900 рублей	3-4 недели
Объявление в интернете	2000 руб.	2-3 недели
Запрос в кадровое агентство	6000 руб.	До 1 недели

Таким образом, запрос в кадровое агентство является одним из наиболее затратных способов поиска персонала, именно он обеспечивает качественный и быстрый подбор персонала. Согласно представленным данным, в кадровом агентстве поиск сотрудника занимает до одной недели, т.е. в пределах 2-недельного срока, установленного трудовым законодательством для предупреждения работодателя об увольнении по собственному желанию работником.

Эти положения позволяют признать запрос в кадровое агентство наиболее удобным способом подбора персонала, несмотря на самый высокий уровень затрат. Это обусловлено тем, что по результатам размещения объявления в интернете после многочисленных кандидатов может быть выбран тот, который не сможет должным образом выполнять свои полномочия. Он проработает небольшой период и уволится, организация должна будет искать нового сотрудника. А это новые затраты. Данные о затратах на прием одного сотрудника представим в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ средних расходов на наем нового сотрудника в ООО «Легион-Протект» за 2018-2020 гг., руб.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолют. измен.		Относит. измен.	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/2019
Объявления в СМИ	500	500	800	0	+300	100,0	160,0
Финансовые затраты на тестирование, собеседование, просмотр анкет, оформление принятого на работу	1500	1500	1700	0	+200	100,0	113,3
Затраты на обучение с отрывом от работы	11000	13000	15500	+2000	+2500	118,2	119,2
<b>ВСЕГО:</b>	<b>13000</b>	<b>15000</b>	<b>18000</b>	<b>+2000</b>	<b>+3000</b>	<b>115,4</b>	<b>120,0</b>

Как видно, с течением времени затраты на наем нового сотрудника растут, а потому наиболее актуальным становится вопрос обеспечения эффективной системы подбора персонала, важнейшим элементом которой должен стать выбор наиболее подходящего источника привлечения новых сотрудников – таким источником являются кадровые агентства.

Итак, из проведенного в данной главе исследования необходимо сделать следующие выводы. ООО «Легион-Протект» - организация, занимающаяся оптовой торговлей офисной техникой и оборудованием. Основные финансовые показатели предприятия говорят о следующем. Выручка в ООО «Легион-Протект» имеет тенденцию к снижению за последние 3 года. Так же наблюдается снижение показателя валовой прибыли на 41 тыс. рублей (или на 1,5%). В 2018-2020 годах состав внереализационных расходов (проценты к уплате и прочие расходы) значительно превышал внереализационные доходы (прочие доходы, при этом в 2019 году вообще не было получено внереализационных доходов).

Проанализировав кадровую ситуацию в ООО «Легион-Протект» необходимо заключить следующее. В организации отсутствуют сотрудники, не имеющие профессиональной подготовки. На рабочие специальности ООО «Легион-Протект» нанимает сотрудников, имеющих среднее

профессиональное образование. Должности специалистов занимают лица, имеющие неоконченное высшее или высшее образование, а руководители в данной организации в полном составе имеют высшее образование в соответствующих сферах. Основной причиной увольнения сотрудников ООО «Легион-Протект» становится общая неудовлетворенность работой. Структура отдела кадров ООО «Легион-Протект» представлена всего одним специалистом. Анализ временных и материальных затрат на поиск нового сотрудника через различные источники позволяет говорить о том, что именно запрос в кадровое агентство является одним из наиболее затратных способов поиска персонала.



### **3 Повышение эффективности управления персоналом ООО «Легион-Протект» на основе аутсорсинга**

#### **3.1 Аутсорсинг, как метод совершенствования управления персоналом**

Подбор персонала очень важное звено в деятельности всего предприятия в целом. Система подбора персонала, которая существует на данный момент в ООО «Легион-Протект», имеет следующие проблемные моменты – это недостаточная эффективная работа отдела по подбору персонала.

Чтобы эффективно решить данную проблему необходимо вывести отдел по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг. Для этого следует

- разработать алгоритм процедуры перевода отдела по подбору персонала на аутсорсинг;
- разработать положения о переходе на аутсорсинг [12].

Итак, с целью совершенствования подбора персонала для предприятия ООО «Легион-Протект» рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- необходимо проанализировать рынок поставщиков аутсорсинговых услуг;
- на основе проведенного анализа выбрать наиболее эффективного и подходящего поставщика;
- осуществить передачу функции отдела по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг.

Вышеуказанные мероприятия позволят снизить текучесть кадров, а также затраты на обслуживание отдела по подбору персонала ООО «Легион-Протект».

«Выделим преимущества аутсорсинга, которые компания получит в данном случае:

- услуги аутсорсинга предоставляются непрерывно, в случае отпуска или болезни работника, его обязанности переходят к другому, что обеспечивает бесперебойный процесс;
- профессиональная ответственность со стороны компании по предоставлению аутсорсинговых услуг;
- в отличие от трудового или же коллективного договора со штатным сотрудником, договор аутсорсинга является более гибким;
- в зависимости от текущих требований задача аутсорсинга может быть усложнена или упрощена;
- произойдет значительное снижение затрат, которые связаны со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников» [27].

Рассмотрим алгоритм процедуры перехода отдела по работе с персоналом на аутсорсинг (таблица 15).

Таблица 15 - Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг

Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг	
1 этап	Постановка целей
2 этап	Выбор функций, переданных на аутсорсинг
3 этап	Анализ сильных и слабых сторон
4 этап	Выбор поставщика
5 этап	Внедрение

Далее рассмотрим подробно каждый этап.

1. Переход отдела по подбору персонала на аутсорсинг преследует следующие цели:

- «сокращаются затраты на подбор персонала;
- повышается качество подобранного персонала;
- снижается уровень текучести кадров;

– сокращается время закрытия вакансии» [15].

2. «Функциональные обязанности, которые будут переданы компании по предоставлению аутсорсинговых услуг:

- проведение анализа современного рынка труда;
- проведение анализа требований, которые предъявляются к кандидатам;
- определение методов и источников привлечения персонала;
- определение методики отбора персонала;
- проведение процедуры отбора кандидатов;
- предоставление своевременной документации и отчетов заказчику» [15].

3. Проведем анализ сильных и слабых сторон передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг. Данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Сильные и слабые стороны перехода на аутсорсинг персонала ООО «Легион-Протект»

Сильные стороны	Слабые стороны
Компания может сконцентрировать свои ресурсы на своей основной деятельности	В случае неожиданного отказа от услуг провайдера, либо его банкротства, компания вынуждена будет искать новых партнеров, а затем заново вводить их в дела организации
Появляется возможность привлечения лучших специалистов для организации определенного процесса с максимальной эффективностью	
Появление возможности снижения затрат на существующий в компании персонал, при наличии высокого качества услуг	
Компания по оказанию услуг аутсорсинга принимает на себя значительную часть рисков, которые связаны с делегированием функций	
Аутсорсинг определенных функций позволяет стимулировать процесс упорядочивания и структуризации компаний, имеющих неразвитую организационную структуру управления	

4. Далее этап анализа рынка поставщиков аутсорсинговых услуг.

На данный момент в г. Москва функционируют огромное множество

поставщиков услуг аутсорсинга. В целях нашего анализа, рассмотрим 5 лидирующих компаний, действующих на данном рынке: «Персонал 24/7»; «Центр управления персоналом»; «Сити-Групп»; «Бизнес Партнер»; «Новые люди».

«Для того, чтобы провести эффективную оценку поставщика аутсорсинговых услуг для предприятия ООО «Легион-Протект», необходимо выделить определенные критерии, позволяющие сделать правильный выбор» [16]. В таблице 17 представлены критерии для оценки поставщика.

Таблица 17 - Критерии для оценки поставщика аутсорсинговых услуг

Критерий	Комментарий
1. Доверие	Оценка опытности поставщика, т.е. количество обслуживаемых клиентов
2. Надежность	Оценка соответствия поставщика тем требованиям, которые предъявляют клиенты
3. Обслуживание	Анализ уровня обслуживания поставщика и сравнение его с уровнем заказчика, либо с уровнем других поставщиков
4. Экономия средств	Сопоставление уровня цен данного поставщика с ценами других поставщиков
5. Гибкость	Оценка способности поставщика работать в условиях изменения потребностей заказчика, в случае расширения или свертывания его деятельности
6. Кадровая политика	Анализ кадровой политики поставщика и возможности ее влияния на сотрудников заказчика
7. Жесткость и либерализм в контракте	Выявление желания поставщика касательно заключения с заказчиком «жесткого» контракта или «либерального», то есть существует ли возможность для внесения поправок в контракт
8. Внутренняя квалификация и контроль	Оценка желания поставщика помогать заказчику в целях обеспечения необходимой квалификации его сотрудников, что позволит не только сохранить бизнес на должном уровне, но и будет способствовать его расширению

Основываясь на критериях, представленных в таблице 17, была проведена оценка пяти поставщиков аутсорсинговых услуг в г. Москва, которая представлена в таблице 18. Оценка производилась по 5-ти балльной

шкале.

Таблица 18 - Оценка поставщиков аутсорсинговых услуг в г. Москва

Критерий	Название поставщика				
	«Персонал 24/7»	«Центр управления	«Сити-Групп»	«Бизнес Партнер»	«Новые люди»
Критерий 1	4	4	5	4	5
Критерий 2	4	4	4	5	5
Критерий 3	4	5	4	4	5
Критерий 4	5	5	4	4	4
Критерий 5	3	3	4	5	5
Критерий 6	5	4	5	4	5
Критерий 7	3	4	4	3	5
Критерий 8	5	5	5	5	5

По данным таблицы 18 видно, что наиболее подходящий и удачный поставщик услуг для передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг - это компания «Новые люди», которая по всем критериям опережает компании-конкуренты.

«Основное преимущество компании заключается в том, что она является лидером по предоставлению услуг подбора персонала. Компания работает на данном рынке уже более 10 лет, что говорит о ней, как о надежном поставщике, которому можно и следует доверять» [9].

Стоимость аутсорсинговых услуг в компании «Новые люди» составят 100 тыс. руб. в месяц. Данная сумма чуть выше средней стоимости на рынке аутсорсинга г. Москва. «Перевод функций отдела по подбору персонала в ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг осуществляется на основании «Положения о переводе отдела по подбору персонала в ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг».

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим затраты, необходимые для поиска персонала с использованием кадровых агентств для предприятия ООО «Легион-Протект».

В таблице 19 представлены затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств.

Таблица 19 - Затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств

Наименование профессии, должности	Причина открытия вакансии	Оплата труда работника (тариф + премия), руб. в месяц	Услуги кадрового агентства в % от годового дохода кандидата	Стоимость услуг кадрового агентства, руб.
Экономист финансового отдела	Увольнение работника по собственному желанию	25000	15	10000
Консультант	В связи с уходом в декретный отпуск	20000	13	8500
Начальник отдела аудита	Уход сотрудника на пенсию	32000	16	15000
Директор	Переезд сотрудника в другой регион	45000	17	25000
Старший специалист по прямым продажам	Увольнение по собственному желанию	30000	15	20000
Клиентский менеджер	Перевод на вышестоящую должность	25000	15	10000
Старший менеджер по		30000	15	20000
Сервис-менеджер	Окончание сроков контракта	25000	15	10000
Аналитик	Перевод на вышестоящую должность	32000	16	15000
Итого, руб.:		133500		

По данным таблицы 19 видно, что затраты на поиск персонала через кадровые агентства составляют 133,5 тыс. руб.

«Для привлечения персонала в ООО «Легион-Протект» используются следующие интернет сайты: superjob.ru, headhunter.ru, job.ru» [10].

Стоимость годового обслуживания данных источников составляет:

- «superjob.ru - 78 тыс. руб.
- headhunter.ru - 86,4 тыс. руб.
- job.ru - 43,2 тыс. руб.» [22].

ООО «Легион-Протект» был заключен договор с компанией «Новые люди» на передачу функций по подбору персонала на аутсорсинг.

«Компания «Новые люди» является лидером на рынке аутсорсинговых услуг. За 10 лет успешной работы компания зарекомендовала себя надежным партнером, который в определенный срок выполнит обязательства по договору» [25].

«Сумма по договору на предоставление услуг аутсорсинга составляет 100 тыс. руб. в месяц. От предлагаемых мероприятий компания получает экономический эффект, который заключается в следующих аспектах:

- происходит оптимизация численности персонала отдела кадров;
- снижаются затраты на взносы во внебюджетные фонды;
- сокращаются затраты на обучение персонала» [14].

В таблице 20 представлено штатное расписание отдела кадров ООО «Легион-Протект» после перевода функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Таблица 20 - Измененное штатное расписание отдела кадров ООО «Легион-Протект»

Должность	Штат, ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
Начальник отдела кадров	1	30000	10000	40000
Главный инспектор	1	25000	8000	33000
Старший инспектор	1	25000	7500	32500
Ведущий инспектор	1	23000	7000	30000
Ведущий экономист	1	23000	7000	30000
Инспектор	3	16000	5000	63000
Итого:	8	228500		

Из таблицы 20 видно, что оплата труда сотрудников отдела кадров составляет 228,5 тыс. руб. в месяц и 2742 тыс. руб. в год.

Таким образом, благодаря передаче функций отдела по подбору персонала предприятия ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг, затраты на фонд оплаты труда снизились на 90,0 тыс. руб. в месяц.

Помимо этого, произошло сокращение затрат на взносы во внебюджетные фонды на 324,0 тыс. руб.

Далее в таблице 21 представлен расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий, а именно передачи функций отдела по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг компании «Новые люди».

Таблица 21 - Расчет экономического эффекта от преобразования отдела кадров за счет аутсорсинга

Затраты	2020 г. До преобразования отдела кадров	2021 г. После преобразования отдела кадров
Затраты на оплату труда сотрудников, тыс. руб.	3822	2742
Взносы во внебюджетные фонды тыс. руб.	1146,6	822,6
Затраты на канцелярские принадлежности, тыс. руб.	300	180
Затраты на обучение и тренинги, тыс. руб.	60,0	40,0
Затраты на поиск персонала, тыс. руб.	341,1	-
Затраты на услуги аутсорсинговой компании, тыс. руб.	-	1200
Итого:	5669,7	4984,6

Таким образом, реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере:  $5669,7 - 4984,6 = 685,1$  тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %.



## Заключение

Объектом исследования данного исследования было выбрано предприятие ООО «Легион-Протект».

ООО «Легион-Протект» - это предприятие, занимающееся оптовой торговлей офисной техникой и оборудованием.

Основные финансовые показатели предприятия говорят о следующем. Выручка в ООО «Легион-Протект» имеет тенденцию к снижению за последние 3 года. Так же наблюдается снижение показателя валовой прибыли на 41 тыс. рублей (или на 1,5%).

В 2018-2020 годах состав внереализационных расходов (проценты к уплате и прочие расходы) значительно превышал внереализационные доходы (прочие доходы, при этом в 2019 году вообще не было получено внереализационных доходов).

Проанализировав кадровую ситуацию в ООО «Легион-Протект» необходимо заключить следующее. В организации отсутствуют сотрудники, не имеющие профессиональной подготовки. На рабочие специальности ООО «Легион-Протект» нанимает сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование. Должности специалистов занимают лица, имеющие неоконченное высшее или высшее образование, а руководители в данной организации в полном составе имеют высшее образование в соответствующих сферах. Основной причиной увольнения сотрудников ООО «Легион-Протект» становится общая неудовлетворенность работой.

Структура отдела кадров ООО «Легион-Протект» представлена всего одним специалистом. Анализ временных и материальных затрат на поиск нового сотрудника через различные источники позволяет говорить о том, что именно запрос в кадровое агентство является одним из наиболее затратных способов поиска персонала.

В процессе исследования было выявлено, что система подбора персонала, которая существует на данный момент в ООО «Легион-Протект»,

имеет следующие проблемные моменты – это недостаточная эффективная работа отдела по подбору персонала.

Чтобы эффективно решить данную проблему в работе было предложено вывести отдел по подбору персонала ООО «Легион-Протект» на аутсорсинг. Для этого предлагалось разработать алгоритма процедуры перевода отдела по подбору персонала на аутсорсинг, а также разработать положения о переходе на аутсорсинг.

Предложенные мероприятия подтвердили свою эффективность в процессе расчетов. Реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере:  $5669,7 - 4984,6 = 685,1$  тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %.

## Список используемой литературы

1. Андруник А.П. Кадровая безопасность; инновационные технологии управления персоналом /А.П. Андруник, А.Е.Суглобов, М.Н.Руденко. - М.: Дашков и Ко, 2020. - 508 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов/Т.Ю. Базаров. - М.: Юрайт, 2020. – 381 с.
3. Белоус М.И. Эмоциональный труд в поддерживающих функциях /М.И. Белоус // Управление персоналом. – 2020. - № 3. – С. 28-30.
4. Васильева И.В. Психодиагностика персонала: учебное пособие для вузов/ И.В. Васильева. – М.: Юрайт, 2020.- 122 с.
5. Васильева И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: практ. пособие/ И.В. Васильева. – М.: Юрайт, 2020. – 122 с.
6. Гегедюш Н.С. Проектное управление / Н.С. Гегедюш. – М.: Юрайт, 2020. – 186 с.
7. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020.– 290 с.
8. Грачева М. В. Инвестиционное проектирование / М.В. Грачева, Д.С. Алексанов. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2020. – 164 с.
9. Гришин Н.С. Дефицит специалистов в России достигнет 2,8 млн. человек к 2030 г. / Н.С. Гришин //Экономика. – 2018. - № 8. – С. 61-63.
10. Жижерина Ю.Ю. Как повысить квалификацию работника /Ю.Ю. Жижерина // Кадровые решения. – 2020. - № 2. – С. 30-34.
11. Иванова И.А. Менеджмент /И.А. Иванова, А.М.Сергеев. – М.: Юрайт, 2020. – 305 с.
12. Иванчина Ю.В. Социально значимые потребности как системообразующий фактор трудового права / Ю.В. Иванчина //Трудовое право в России и за рубежом. – 2020. - № 1. – С. 3-5.

13. Ионцева М.В. Специфика профессиональной адаптации управленческих кадров / М.В. Ионцева, А.А. Авдеева // Вестник университета. – 2020. - № 4. – С. 192-196.

14. Касаева В.С. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности организации / Касаева В.С. // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей II Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2020 – 134 с. - С. 15-18.

15. Кашапов М.М. Надситуативное мышления как когнитивный ресурс субъекта в условиях профессионализации / М.М. Кашапов // Психологический журнал. – 2020. – Т.41. - № 3. – С. 43-52.

16. Кокорева В.В. Корпоративная культура как предмет скрытых споров / В.В. Кокорева // Трудовое право. – 2020. - № 3. – С. 13-15.

17. Контроллинг и аудит персонала /под ред. А.А. Литвинюка. – М.: КноРус, 2018. – 296с.

18. Кондратьева, Л.В. Оценка эффективности обучения персонала /Л.В. Кондратьева // Вопросы экономики и управления. – 2020. - № 1. – С. 67-70.

19. Кубышко, В.Л. Психологическое обеспечение стрессоустойчивости как элемента профессиональной надежности специалиста /В.Л. Кубышко // Психология и право. – 2020. – Т.10. – №2. – С. 167-178.

20. Кудревич В.В. Финансирование кадрового обеспечения РФ /В.В. Кудревич // Экономика и предпринимательство. – 2020. - № 6. – С. 42-47.

21. Кузнецов В.С. Современные подходы к оптимизации затрат на персонал /В.С. Кузнецов // Профессиональная ориентация. – 2018. - № 7. – С. 59-61.

22. Кузовкина М.И. Явное снижение качества образования выпускников налицо /М.И. Кузовкина // Управление персоналом. – 2019. - № 2. – С. 13-19.

23. Менеджмент /отв. ред. Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин. - М.: Юрайт, 2020. – 422 с.

24. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития /под ред. В.С. Гурвич, А.В. Колесников. – 2020. - № 18 (120). – 84с.
25. Мухаметдеев М.Ф. Как ввести систему рейтинга компетенций сотрудников /М.Ф. Мухаметдеев //Здравоохранение. – 2020. - № 1. – С. 70-77.
26. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 423с.
27. Пронин, С.Е. Внешняя мотивация в настоящее время не работает / С.Е. Пронин //Управление персоналом. – 2020. - № 19. – С. 18-19.
28. Психология труда /С.Ю. Манухина [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. – М.: Юрайт, 2020.- 485 с.
29. Психология труда /Е.А. Климов [и др.]; под редакцией Е.А. Климова, О.Г. Носковой. – М.: Юрайт, 2020. – 249 с.
30. Психология управления персоналом: учебник для вузов / под общей редакцией Е.И. Рогова. – М.: Юрайт, 2019. – 350 с.
31. Селезнева Е.В. Психология управления: учебник и практикум для вузов /Е.В. Селезнева. - М.: Юрайт, 2020. – 373 с.
32. Скрипунова Е.А. Методика оценки лидерского потенциала /Е.А. Скрипунова //Управление развитием персонала. – 2020. - № 1. – С. 78-80.
33. Содиков М.О. Перспективы развития управления персоналом в удаленном режиме /М.О. Содиков. // Молодой ученый. - 2020. - № 23 (313). - С. 448-451.
34. Сувалова Т.В. Актуальные инструменты управления социальным развитием персонала крупной компании /Т.В. Сувалова, П.О. Масюкова //Вестник университета. – 2020. - № 4. – С. 19-22.
35. Тощенко Ж. Т. Социология труда /Ж. Т. Тощенко, Г. А. Цветкова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. - 434 с.
36. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ, в ред. от 31.07.2020 № 261-ФЗ, изм. вступили в силу

13.08.2020 //Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

37. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов/под ред. А.А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2020. – 498 с.

38. Фомина Е.А. Программа благополучия как часть корпоративной социальной ответственности компании /Е.А. Фомина //Управление развитием персонала. – 2020. - № 1. – С. 38-39.

39. Хныкин Г.В. Социальное партнерство /Г.В. Хныкин //Трудовое право в России и за рубежом. – 2020. - № 1. – С. 31- 34.

40. Чернышева Е.Г. Как сформировать команду победителей? Опыт использования теста Р.М. Белбина /Е.Г. Чернышева // Управление развитием персонала. - 2020. – №2. - С.158-168.

41. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент/ М.Б. Шифрин. – М.: Юрайт, 2020. – 321 с.

42. Экономика труда /под ред. М. В. Симоновой. – М.: Юрайт, 2019. – 259 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Легион-Протект»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2020 г.

Организация	ООО «Легион-Протект»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	31	12	2020
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС			
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКЕИ	384 (385)		
Единица измерения: тыс. руб. ( <del>млн. руб.</del> )					
Местонахождение (адрес)					

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 <u>20</u> г. 3	20 <u>19</u> г. 4	20 <u>18</u> г. 5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Основные средства	11	21	33
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	11	21	33
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	19667	16118	13781
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
	Дебиторская задолженность	81	4823	5664
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	515	83	46
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	20263	21023	19491
	<b>БАЛАНС</b>	20274	21044	19524

## Продолжение приложения А

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31		
		На <u>декабря</u> 20 <u>20</u> г.3	На 31 декабря 20 <u>19</u> г.4	На 31 декабря 20 <u>18</u> г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( - )7	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8841	8084	8001
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>8851</b>	<b>8094</b>	<b>8010</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	8000	10000	10000
	Кредиторская задолженность	3423	2950	1513
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>11423</b>	<b>12950</b>	<b>11513</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>20274</b>	<b>21044</b>	<b>19524</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” марта 20 21 г.

### Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к [бухгалтерскому балансу](#) и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.



Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Легион-Протект»

за 31 декабря 2020 г.

			Коды		
	Форма по ОКУД				
	Дата (число, месяц, год)		31	12	2020
Организация	ООО «Легион-Протект»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН			
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности		Д			
		по ОКОПФ/ОКФ			
		С			
Общество с ограниченной ответственностью					
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ			384 (385)

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>31 декабря 2020</u> г. <sup>3</sup>	За <u>31 декабря 2021</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	34793	42433
	Себестоимость продаж	( 32179 )	( 39778 )
	Валовая прибыль (убыток)	2614	2655
	Коммерческие расходы	( 547 )	( 965 )
	Управленческие расходы	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2067	1690
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	( 1582 )	( 1292 )
	Прочие доходы	500	0
	Прочие расходы	( 224 )	( 308 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	761	90
	Текущий налог на прибыль	( 4 )	( 7 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2	5
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	757	83

## Продолжение приложения Б

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>31 декабря</u> 20 <u>20</u> г. <sup>3</sup>	За <u>31 декабря</u> 20 <u>19</u> г. <sup>4</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” \_\_\_\_\_ марта 2021 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и [отчету о прибылях и убытках](#).
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".