СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc31206462)

[Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга и аутстаффинга 5](#_Toc31206463)

[1.1 Сущность понятия аутсорсинга, его трактовки в научной литературе 5](#_Toc31206464)

[1.2 Использование аутстаффера в современных российских организациях 9](#_Toc31206465)

[Глава 2. Анализ особенностей по внедрению системы аутсортинга и аутстаффинга на предприятии ПАО «Красноярскэнергосбыт» 16](#_Toc31206466)

[2.1 Характеристика объекта исследования - ПАО «Красноярскэнергосбыт» 16](#_Toc31206467)

[2.2 Обоснование внедрения системы аутсортинга и аутстафинга на предприятие 29](#_Toc31206468)

[2.3 Основные положения по разработке аутсорсинга в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» 35](#_Toc31206469)

[Глава 3. Расчет экономической эффективности в результате предложенных мероприятий 40](#_Toc31206470)

[3.1. Экономический эффект 40](#_Toc31206471)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42](#_Toc31206472)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 45](#_Toc31206473)

# ВВЕДЕНИЕ

В последнее время ведущие российские аутстафферы затратили значительные ресурсы, чтобы выработать юридическую, финансово-экономическую и организационно-технологическую модели эффективной работы в несовершенном законодательном поле, и обладают технологиями, которые позволяют успешно применять аутсорсинг и аутстаффинг, как его составную часть, на практике, но, не смотря на это вопрос совершенствования законодательной регулировки аутстаффинга, в особенности его налоговых аспектов является ключевым для дальнейшего развития как предприятий, так и экономики в целом, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Последние методы очень хорошо практикуются на западе, в нашей же стране они только набирают обороты, но еще применяются не везде. Аутстаффинг – данный метод предусматривает выведение работающего персонала за пределы хозяйствования. Работники могут быть оформлены как работники другой компании, при этом осуществляют свои прежние функции Аутсорсинг – В этом случае за пределы хозяйствования выводится не персонал, а рабочий процесс. Часто этот процесс не профильный, но без него не будет правильно функционировать весь бизнес.

Цель курсовой работы – внедрение системы аутсорсинг и аутстаффинг, как способа повышения эффективности ведения хозяйственной деятельности организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы понятий аутсортинг и аутстаффинг.

2. На базе предприятия ПАО «Красноярскэнегросбыт» предложить проект системы аутсортинга и аутстаффинга с целью повышения эффективности ведения хозяйственной деятельности.

Объект исследования – ПАО «Красноярскэнегросбыт».

Предмет исследования – аутсортинг и аутстаффинг в ПАО «Красноярскэнегросбыт».

Во введении обоснована актуальность выбранной темы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы аутсортинга и аустаффинга в научной литературе и на практике предприятий или организаций.

Во второй главе проанализирована общая характеристика объекта исследования. Также обосновывается необходимость внедрения системы аутсортинга и аутстаффинга на предприятии. Далее предлагается четкое положение по разработке системы аутсортинга на предприятии.

В третьей главе рассчитывается экономический эффект по предложенным мероприятиям.

Работа состоит из 25 источников, 5 рисунков и 13 таблиц.

# Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга и аутстаффинга

# 1.1 Сущность понятия аутсорсинга, его трактовки в научной литературе

«Аутсорсинг» (out - внешний, source - источник) – это способ совершенствования деятельности отделений с помощью усилий по ведению главных видов деятельности и передачи для осуществления некоторых видов работ или услуг специализированным предприятиям (частным предпринимателям) на контрактной основе с определенным сокращением персонала филиалов. «Аутсорсер» - это организация (частный предприниматель), специализирующаяся на выполнении определенных работ или услуг и имеющая соответствующий опыт, знания и технические возможности, для выполнения отдельных видов работ или услуг на основе заключенного договора [12, с. 70].

Если учитывать опыт практической работы и попытаться обобщить различные точки зрения, аутсорсинг нужно рассматривать как с позиции потребителя услуги, так и с позиции производителя услуг (аутсорсера). В первом случае аутсорсинг - передача процессов и функций во внешнее управление для уменьшения издержек, улучшения качества и прочих стратегических целей, повышающих стоимость компании. Во втором случае аутсорсинговые услуги - генерирование и аккумулирование эффективного производственного опыта, выполнение различных функций, операций и пр. с целью их продажи. Показателем степени развития кооперационных связей компании считается отношение между объемом собственного производства ресурсов и объемом ресурсов, получаемых со стороны.

Это значит, что сравнительно новое понятие «аутсорсинг» происходит от уже давно известных: «кооперация», «специализация», «разделение труда». Кооперация – это связи между разными организациями, основывающиеся на общности интересов, включающие в себя предоставление лицензий, создание новых организаций, производств, внедрение новых технологий и средств информации, маркетинга, разработку совместных проектов. Более всего родственными аутсорсингу понятиями кооперации являются подряд или субподряд, но они, правда, имеют ввиду контролируемое заказчиком исполнение подрядчиком конкретного вида или объема работ, а в аутсорсинге в ведение исполнителя находятся те или иные составляющие «собственного цикла» организации-заказчика [12, с. 68].

Самой важной отличительной чертой аутсорсинга, как считает канадский экономист А. В. Клочко, является возможность передачи контракта на сторону (субконтрактация). Субконтрактация - это такая форма организации промышленного производства, рассчитанная на применение широкой сети поставщиков. Имеется ввиду наличие головного предприятия – «контрактора» и большого количества малых и средних предприятий – «субконтракторов». В любой области подрядных отношений заказчик излагает свои требования к выполнению работы и конечным результатам по оказанию услуг и самым тщательным образом контролирует деятельность подрядчика для получения в итоге надлежащего качества выполненных работ.

А при аутсорсинге заказчик только ставит перед поставщиком конечные цели и определяет его круг задач, относящихся к его непосредственной деятельности, а методы, пути и средства по достижению этих целей целиком зависят от выбора исполнителя, на которого, собственно, и возложена миссия для достижения нужных результатов [4, с. 885].

В отношении к субконтракции (субподряду) аутсорсинг – это более емкое понятие, занимающее не только производственную и научно-производственную сферы, но и их оптимизацию на почве сравнения возможностей и эффективности использования ресурсов организаций, находящихся извне или же внутренних, собственных ресурсов.

В аутсорсинге рассматриваются не просто вопросы заключения контрактов по исполнению разных видов работ, он дает возможность пересмотреть позиции к созданию бизнес-системы и управлению ей для улучшения эффективности работы и для увеличения конкурентоспособности. Устройство взаимовыгодных отношений в области аутсорсинга находится в сфере долгосрочного стратегического планирования и зиждется на современных приемах и инструментах анализа рынка (качественного и количественного). Что касается определения аутсорсинга в научной литературе, то можно сказать следующее. Главной проблемой в изучении аутсорсинга является исследование критериев отличия его от других видов кооперации между предприятиями. Без понимания таких критериев значение аутсорсинга как отдельно взятого экономического и организационного феномена не имеет смысла, потому что нет четкого, однозначного определения прав и обязанностей членов аутсорсинговой сделки. Подобных взглядов придерживаются сейчас многие специалисты, эксперты и бизнесмены.

Они либо не хотят признавать аутсорсинг, как отдельно взятый экономический феномен и продолжают трактовать его как синоним подряда (только, что может с большей адаптацией окончательного продукта под требования заказчика), или же пытаются отнести к нему любые формы по разделению труда и привлечению компанией внешних ресурсов, делая смысл этого понятия более широким. Во втором случае, если расширить понятие аутсорсинга, то становиться реальной возможность отнести к нему фактически все виды кооперации и взаимодействия в течении предпринимательской деятельности.

Поэтому или надо искать критерии, позволяющие выделить аутсорсинг из прочих видов межфирменного сотрудничества и сформулировать только к нему относящееся определение, что является актуальной задачей, или же, если такие критерии не будут найдены, то нужно будет сделать вывод об аутсорсинге как о несамостоятельном виде сотрудничества, просто сведенному к какой-то разновидности кооперации. Давайте проанализируем имеющиеся подходы к понятию аутсорсинга. Первым делом заметим отсутствие единообразия терминологии при его описании.

В большем количестве научных трудов термин «аутсорсер» соответствует обозначению оператора, взявшего на себя выполнение заказанного ему бизнес-процесса, в то же время в иных публикациях этим термином, наоборот, награждается предприятие-заказчик. Самое большое распространение получил первый пункт, и в этой работе будет применяться термин «аутсорсер» для обозначения внешнего оператора (по отношению к заказчику).

Нужно сказать, что в России до сих пор отсутствуют законодательные акты, регламентирующие аутсорсинг. Хотя определенные попытки дать ему формулировку иногда встречаются в нормативных документах некоторых субъектов Российской Федерации и во внутренних документах государственных компаний, но они не могут повлиять на урегулирование отношений аутсорсинга на федеральном уровне. Имеющиеся в них определения не всегда правильны, потому что задевают только его частные аспекты и не дают в нужной степени разделить аутсорсинг и подряд. Рассмотрим только некоторые из подобных примеров: аутсорсинг — это способ оптимизации деятельности отделений путем концентрации усилий при выполнении основных форм деятельности и передачи по выполнению определенных видов работ или услуг специализированным организациям (частным предпринимателям) на контрактной основе с определенным сокращением персонала отделений [10, с. 105].

По формальному определению этот принцип имеет как минимум два недостатка: за счет аутсорсинга можно эффективно использовать деятельность не просто филиалов, но и головной компании, внедрение аутсорсинга не только сопровождается сокращением персонала; под ним понимается, еще и передача функций или их какой-то части по управлению предприятием сторонним организациям [5, с. 15].

Так, аутсортинг представляет собой специфической инструмент для повышения эффективности деятельности фирмы, основанный на привлечении на платной и долговременной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним управляющим, что необходимо заказчику для обеспечения бизнес-процесса, при этом тесные связи оператора и заказчика имеют как рыночную, так и иерархическую составляющие.

# 1.2 Использование аутстаффера в современных российских организациях

#

Российские компании начали активно развивать два направления: аутсорсинг и аутсорсинг. Использование этих технологий позволяет организациям сократить расходы и расходы на логистику, связанные с содержанием их персонала, оборудования и материально-производственных запасов. Кроме того, у компании есть выбор: полностью аутсорсировать логистику, объединить собственную логистику с переносом некоторых частей логистической цепочки или отстранить сотрудников от логистики персонала компании - аутсорсинг [20].

Предприятия прибегают к оснащению персонала, уставные документы которого содержат ограничения по количеству работников, но для их производства требуется больше работников. Например, осенью несколько юристов покинули организацию. Весной до начала налоговой проверки организация приобретает сторонние услуги по подбору необходимых сотрудников, и на основании аутсорсингового соглашения группа юристов вновь привлекается на определенный период времени. Аутстаффинг делает персонал компании более мобильным, не увеличивая при этом количество сотрудников. В рамках этой услуги кадровое агентство становится законным работодателем, принимает обязательства работодателя перед работниками, рассчитывает и выплачивает им вознаграждение, принимает на себя ответственность в отношениях с налоговыми органами.

В результате пользователи, заключившие контракт на аутсорсинг, значительно сокращают свои финансовые затраты на содержание персонала, а также экономят время за счет сокращения бумажной работы (учет и управление персоналом).

Кроме того, пользователи сторонних сервисов получают следующие преимущества:

- сокращение расходов с учетом административного и кадрового учета, освобождение от обязанности исчислять и перечислять налоги для каждого работника и оформление всей необходимой для этого документации;

- снижение затрат на поиск квалифицированного персонала и сохранение ценных сотрудников, устранение других проблем, связанных с набором персонала;

- выполнять сезонные работы, возможность использования рабочих рабочих без регистрации их в качестве постоянных работников;

- снижение юридической ответственности за персонал;

- решение проблем, связанных с заполнением «непопулярных» вакансий;

- отсутствие проблем текучести кадров;

- возможность максимальной оптимизации штатного расписания;

- рост инвестиционной привлекательности предприятия;

- возможность продолжить использование упрощенной системы налогообложения;

- избавление компании от проблем, связанных с проверками работающего персонала различными инспекционными органами (например, миграционной службой) [21].

В то же время опытный поставщик услуг эмансипации имеет возможность взять на себя значительную часть дополнительных функций:

- оформление и оплата отпусков, отпуск по болезни;

- предоставление по запросу работника различных сертификатов;

- расчет и выплата работнику заработной платы, налоговых вычетов и всех обязательных платежей в соответствии с законодательством;

- учет командировок сотрудников;

- обеспечить работника услугами медицинского страхования;

- обеспечить работнику страхование жизни и здоровья;

- обеспечить едой рабочих;

- выплата сотрудникам различных видов вознаграждения: за мобильную связь, использование автомобиля, проезд;

- обеспечить работников спецодеждой и обмундированием;

- организация обучения сотрудников [22].

До настоящего времени на российском рынке услуги по аренде персонала, а также аутстаффинг, считаются относительно новыми, хотя они существуют на Западе в течение длительного времени и используются довольно часто.

За рубежом более 27% рынка персонала составляют услуги по аренде персонала. Например, число американцев, работающих по найму, превышает 2,5 миллиона, а в государствах-членах Европейского Союза в агентствах по трудоустройству работает до 7 миллионов человек. набор в течение года. Во Франции представляется возможным судить о темпах роста спроса на временную работу, где число штатных сотрудников в десять раз меньше, чем найма. Понятие «найма персонала» в России существует с 1990-х годов.

Индустрия этого сервиса в России быстро растет, в среднем на 20-30% в год, и процентная доля меняется в зависимости от развития конкретного региона, в то время как большая часть рынка остается недоступной. Изначально крупные западные компании в основном обращались к технологиям работы. Сегодня доля российских клиентов на этом рынке значительно возросла. Но, конечно, даже сегодня зарубежные представительства имеют значительно больше результатов, чем отечественные работодатели, с точки зрения количества запросов на услуги; лизинг и персонал [23].

Компании, предоставляющие услуги лизинга персонала, - это компании из различных отраслей - промышленных предприятий, банков, розничных сетей, FMCG-компаний и т. Д. Прогнозируемый рост этого сектора услуг в России в первую очередь связан с повышением осведомленности предприятий о возможности использование новых законных схем ведения бизнеса, а также с развитием различных секторов рынка, особенно промышленности.

Все вышесказанное говорит о преимуществах аутстаффинга, в связи с чем представляется необходимым отметить недостатки этой стратегии:

- сотрудники могут негативно относиться к компании, которая не является официальным работодателем согласно документам;

- отсутствие способности полностью контролировать мотивацию сотрудников и повышать степень их профессионального развития;

- невозможность тотального контроля качества работы, выполняемой сотрудниками, но эта проблема возникает чаще, когда поставщик услуг довольно часто меняет состав менеджеров;

- отсутствие определенных гарантий того, что конкретный сотрудник приступит к выполнению задачи в согласованные сроки и выполнит свою работу качественно и в срок [22].

Аутсорсинг также имеет свои плюсы и минусы для работников, чей заемный труд используется. Как отмечается в научной литературе, наиболее распространенными причинами начала работы с внешним персоналом были следующие: официальная регистрация в государстве; предоставление гарантий (трудовых и социальных); гарантированная стабильная заработная плата; возможность смены работодателя без проведения вашего исследования самостоятельно.

Таким образом, компании прибегают к услугам лизинга персонала (аутсорсинга) в следующих случаях.

Во-первых, если небольшой организации необходимо привлечь высококвалифицированных специалистов, чьи потребности не являются постоянными, не удастся удержать этих специалистов, и услуги этих специалистов не будут предоставлены специализированными компаниями - поставщиками популярных услуг.

Во-вторых, временное участие работника необходимо в случае отпуска, при условии, что никто не может заменить некоторых специалистов организации штатными сотрудниками.

В-третьих, система найма персонала используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при расчете так называемой заработной платы и упростить процедуру взаимоотношений с заинтересованными специалистами.

В-четвертых, иностранные компании, желающие открыть краткосрочное представительство и начать свою деятельность в России, также нанимают персонал и нанимают весь необходимый персонал.

Национальные предприниматели также могут использовать эти услуги по найму персонала, например, при создании региональных отделений. Также важно отметить, что руководство компании при принятии решения использовать такую ​​стратегию для привлечения временного персонала, такого как рабочая сила, помимо очевидных преимуществ, всегда должно помнить о негативных аспектах этого. технология.

Таким образом, спрос на лишние услуги обусловлен рядом преимуществ. [15]:

1) Снизить нагрузку на персонал и снизить расходы на его обслуживание. Некоторые компании производят аутсорсинг всего штата, за исключением генерального директора и главного бухгалтера. В этом случае компании не нужно вести кадровый учет, заполнять табели учета рабочего времени, рабочие тетради и множество документов и процедур, связанных с управлением персоналом. Инспекция труда, миграционная служба и другие инспекционные органы не смогут налагать на предприятие штрафы за правонарушения, связанные с персоналом, миграцией и налогами на персонал.

2) Делегирование ответственности. Ведение делопроизводства - сложный и длительный процесс, требующий высокой квалификации и квалификации кадровых служб, что, в свою очередь, связано с высокими затратами и рисками. В случае нарушения со стороны инспекции труда или миграционной службы (если в государстве есть иностранные граждане), ответственность несут не только персонал персонала, но и руководство предприятия. , Даже при незначительных нарушениях на юридическое лицо может быть наложен большой штраф (в случае иностранного персонала сумма штрафа может достигать 800 000 рублей на каждого работника); штрафы также налагаются на должностных лиц и руководителей организации. Когда в компании работают сотрудники, организация и ее руководство полностью освобождаются от ответственности не только перед органами контроля, но и в случае производственных споров.

3) Увеличение численности работников без отмены упрощенной системы налогообложения (упрощенная система налогообложения). Если организация работает по упрощенной налоговой системе, численность работников не может превышать 100 человек (в свою очередь, оптовая торговля - 50 человек, в сфере розничной торговли и бытового обслуживания - до 30 человек). Или компании приходится переходить на единую налоговую систему, что связано со значительными затратами. Используя аутстаффинг, остается возможность оставаться в статусе небольшой компании с увеличением фактического числа сотрудников.

4) Повышение привлекательности компании для инвестирования. С формально небольшим числом и относительно низкими расходами на персонал улучшаются финансовые показатели на одного работника, такие как прибыль, объем продаж. Это может быть использовано как инструмент для увеличения инвестиционной стоимости компании. Услуги аутстаффинга в последнее время чаще всего используются компаниями с иностранным персоналом.

Процедура удержания персонала для персонала и отбора временных работников кадровым агентством заключается в следующем:

1) Заключение договора на оказание платных услуг с кадровым агентством;

2) Предоставление данных сотрудника или размещение заказа на временного работника на 4 часа;

3) оформление временных трудовых договоров с работниками, управление персоналом;

4) ежемесячная выплата заработной платы работнику;

5) удержание налогов из фонда заработной платы;

6) ежемесячный счет за услуги и отчет о проделанной работе [17].

Используя технологию функционального аутсорсинга и аутстаффинга человеческих ресурсов, компания снижает риск, связанный с некачественными человеческими ресурсами, с ошибками в управлении человеческими ресурсами, что приводит к серьезным последствиям - проблемам с налоговой проверкой и инспекцией труда. Кроме того, новые сотрудники по таким программам могут проходить тестирование без оформления трудовых отношений и ограничения испытательного срока. В отличие от аутсорсинга, при котором сотрудники, уволенные из компании, по-прежнему работают в одном и том же месте, аутстаффинг даже не означает возможности трудоустройства на предприятии. Сотрудники могут выполнять свои функции на предприятии только в случае необходимости. Кроме того, они могут одновременно работать в нескольких компаниях [22].

Поэтому внедрение внешнего персонала в российскую практику является неоднозначным явлением. Предприниматели и корпоративное управление считают его очень эффективным инструментом управления, позволяющим снизить производственные затраты и повысить качество услуг.

# Глава 2. Анализ особенностей по внедрению системы аутсортинга и аутстаффинга на предприятии ПАО «Красноярскэнергосбыт»

# 2.1 Характеристика объекта исследования - ПАО «Красноярскэнергосбыт»

В качестве объекта исследования было выбрано энергосбытовое предприятие Красноярского края - ПАО «Красноярскэнергосбыт». ПАО «РусГидро» - крупнейшая российская генерирующая компания, созданная в 2004 году в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 11.07.2001 № 526 «Основные направления реформирования электроэнергетики Российской Федерации», Распоряжением Правительства Российской Федерации от 01.09.2003 № 1254-р (в редакции от 25.10.2004) в качестве 100%-го дочернего общества ОАО РАО «ЕЭС России». В 2007 - 2008 гг. осуществлялась консолидация ПАО «РусГидро» в единую Операционную компанию. К ПАО «РусГидро» были присоединены дочерние АО-ГЭС (без строек и инфраструктурных дочерних обществ), прочие АО-ГЭС, а также ОАО «Государственный Холдинг ГидроОГК» и ОАО «Миноритарный Холдинг ГидроОГ», созданные в результате реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России» в форме выделения. По итогам реорганизации ПАО «РусГидро» объединило более 50 ГЭС в 18 субъектах Российской Федерации суммарной установленной мощностью более 25 ГВт.

ПАО «Красноярскэнергосбыт» осуществляет свою основную деятельность на рынке сбыта электрической энергии Красноярского края. Основными видами деятельности ПАО «Красноярскэнергосбыт», в соответствии с Уставом, являются:

− деятельность по покупке и/или продаже (поставке) электрической энергии (мощности) на оптовом рынке электрической энергии и мощности;

− деятельность по продаже (поставке) электрической энергии (мощности) на розничных рынках электрической энергии (мощности) покупателям электрической энергии (мощности), в том числе энергоснабжение потребителей электрической энергии (мощности), включая заключение договоров оказания услуг по передаче электрической энергии потребителям с сетевой организацией от имени потребителя электрической энергии (мощности) или от своего имени, но в интересах потребителя электрической энергии. ПАО «Красноярскэнергосбыт» также осуществляет и другие виды деятельности, в том числе: диагностика, ремонт и замена средств измерений и учета− электрической энергии;

− деятельность по управлению многоквартирными жилыми домами;

− сбор денежных средств для прочих ресурсоснабжающих компаний, компаний, осуществляющих управление многоквартирными домами и иных организаций, денежных средств на основании заключенных агентских договоров;

− деятельность по проведению обязательных энергетических обследований.

Среднесписочная численность работников Общества за 2016 год составила 1490 человек. Общество, кроме основного структурного подразделения в Красноярске, имеет восемь межрайонных отделений на территории Красноярского края: Ачинское, Заозерновское, Канское, Кодинское, Лесосибирское, Минусинское, Пригородное и Шарыповское. Стратегические цели Общества определяется в соответствии со Стратегией развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года, утвержденной Советом директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 8 июня 2016 года №238). Стратегической целью Общества являются: Рост ценности Общества. Общество стремится к увеличению фундаментальной стоимости, росту инвестиционной привлекательности и ценности при обязательном обеспечении надежного и безопасного функционирования объектов Общества [24].

Указанные ниже риски могут существенно повлиять на операционную деятельность, активы, ликвидность, инвестиционную деятельность Общества. Они определяются спецификой отрасли и деятельности Общества, политической и экономической ситуацией в стране и регионе. В целях минимизации рисков в Обществе ведется постоянная работа по их выявлению и оценке.

В рамках Программы управления рисками в Обществе 31.08.2016г. был разработан и утвержден Советом директоров ПАО «Красноярскэнергосбыт» «План управления рисками «ПАО «Красноярскэнергосбыт» на 2016-2017гг.», в котором перечислены основные категории рисков, назначены ответственные исполнители и утвержден план мероприятий по управлению рисками со сроками предоставления отчетов об исполнении в Обществе. Риски ранжированы по рейтингу значимости для Общества.

Выделены следующие категории рисков:

1. Отраслевые риски: уход потребителей на оптовый рынок или потеря потребителей; а также риски, связанные с законодательным регулированием деятельности в части взаимодействия с потребителями, правовые риски.

2. Риски в рамках основного вида деятельности: снижение уровня оплаты электрической энергии и иных ресурсов и услуг, реализуемых Обществом, потребителями и, как следствие, рост ДЗ.

3. Репутационные риски: риск лишения Общества статуса гарантирующего поставщика при несоблюдении законодательства в части правил функционирования оптового и розничного рынка; риск неисполнения договорных обязательств перед кредиторами, потребителями и иными клиентами, и контрагентами; опубликование негативной информации о предприятии или ее служащих, акционерах, членах органов управления, аффилированных лицах, зависимых организациях в СМИ. Корпоративные и управленческие риски: выстраивание взаимоотношений с контролирующими, правоохранительными и судебными органами государственной власти и местного самоуправления.

Финансовые риски: риск превышения лимита по оплате привлеченных кредитных средств, а также рост уровня инфляции. Основные финансово-экономические показатели показаны в таблице 1.

Таблица 1

**Основные финансово-экономические показатели [24]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2016 г., руб. | 2017 г., руб. | 2018 г., руб. | Теми роста 2018 года к 2017 году, % |
| Выручка от реализации | 27 530 945 | 32 193 661 | 34 308 216 | 107 |
| в том числе: |  |  |  |  |
| на объектах ПАО «Рус Гидро» |  |  |  |  |
| на внешнем рынке | 27 530 945 | 32 193 661 | 34 308 216 | 107 |
| Себестоимость (в т. ч. коммерческие расходы) | -26 566 549 | -30 756 949 | -32 944 578 | 107 |
| Прибыль/убыток от продаж | 964 396 | 1 436 712 | 1 363 638 | 95 |
| Прочие доходы | 323 184 | 274 660 | 301 087 | ПО |
| Прочие расходы | -1 876 862 | -895 930 | -1 230 861 | 137 |
| Прибыль до налогообложения | -589 282 | 815 442 | 433 864 | 53 |
| Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | -18 468 | -187 186 | -93 926 | 50 |
| Чистая прибыль | -570 814 | 628 256 | 339938 | 54 |

Выручка от реализации за 2018 год составила 34 308 216 тыс. руб., в том числе от продажи электроэнергии (мощности) 33 435 708,1 тыс. руб. Выручка от продажи электроэнергии (мощности) относительно 2017г. выросла на 2 087 719,1 тыс. руб. (на 6,7%). Увеличение выручки по сравнению с 2017 годом обусловлено ростом среднеотпускного тарифа в регулируемой части на 9,1%, согласно Приказов РЭК Красноярского края от 29.12.2017 № 645-п, от 18.12.2017 № 636-п, от 29.12.2017 № 644-п , и в нерегулируемой части на 11,69%, что обусловлено ростом уровня свободных нерегулируемых цен покупки электрической энергии (мощности) на ОРЭМ.

Выручка по прочим видам деятельности по сравнению с 2017 годом увеличилась на 26 836,1 тыс. руб. (на 3,2%), что в основном обусловлено увеличением выручки от оказания жилищно-коммунальных услуг; ростом доходов от ремонта, замены, проверки схемы включения, продажи приборов учета электроэнергии в результате увеличения заявок по высоковольтным испытаниям и измерениям, освоения нового направления по поверке водосчетчиков и теплосчетчиков; ростом доходов от оказания услуг по прочим агентским договорам в результате заключения агентского договора № 07-6/02 от 27.04.15г. с ООО «УК Теплосеть» в г. Красноярске на осуществление комплекса юридических и фактических действий, связанных с оказанием услуг по управлению многоквартирными жилыми домами, расположенными в с. Шила, с. Миндерла Сухобузимского района Красноярского края. Себестоимость составила 32 944 578,00 тыс. руб., что выше себестоимости 2017г. на 2 187 629 тыс. руб. (на 7,11%) за счет увеличения затрат на услуги по передаче электрической энергии.

Прочие доходы в 2018 году составили 301 078 тыс. руб., что выше доходов 2017 года на 26 427 тыс. руб. (на 9,62%) в основном за счет:

− увеличения прибыли прошлых лет, выявленной в отчетном периоде в основном в результате корректировки выручки от реализации электроэнергии за прошлые периоды в текущем периоде в меньшем размере;

− увеличением доходов от реализации основных средств, квартир, МПЗ, НМА, других внеоборотных активов.

Прочие расходы в 2018г. составили 1 230 861 тыс. руб., что на 334 931 тыс. руб. (на 37,38%) выше расходов 2017 года за счет увеличения:

− суммы начисленного резерва по сомнительным долгам в отчетном периоде;

− убытков прошлых лет, выявленных в отчетном периоде;

− благотворительности.

По итогам работы за 2018г. Обществом получена прибыль в размере 339 938,3 тыс. руб., что ниже результата 2017 года на 288 317,7 тыс. руб. (54,11%), данное снижение в основном обусловлено созданием резерва по сомнительным долгам [25].

Кадровая политика общества направлена на:

- развитие персонала, привлечение молодых специалистов,

- организацию подготовки, обучения и повышения квалификации работников,

- планирование и развитие деловой карьеры сотрудников,

- подготовку кадрового резерва,

- совершенствование системы мотивации персонала,

- развитие социального партнерства,

- усиление роли корпоративной политики.

Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессия с плановой потребностью.

Списочная численность сотрудников на 1 января 2018 года составила 1673 человек. Обеспеченность ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» персонал представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Численность персонала ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» с 2016-2018 годы, человек**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность | %обес-пе-чен-ности | Численность | %обес-пе­чен­ности | Численность | %обес-пе­чен­ности |
| 2016 год | 2017 год | 2018 год |
| факт | штат | факт | штат | факт | штат |
| Всего в том числе: | 736 | 741 | 99,3 | 1204 | 1300 | 92,6 | 1673 | 1700 | 98,4 |
| руководители | 75 | 80 | 93,8 | 112 | 115 | 97,4 | 125 | 130 | 96,2 |
| Производ­ственный пер­сонал | 614 | 620 | 99,0 | 905 | 930 | 97,3 | 1223 | 1250 | 97,8 |
| Администра­тивно - управ­ленческий пер­сонал | 47 | 41 | 114,6 | 187 | 255 | 73,3 | 325 | 320 | 101,6 |

Данные на таблице 3 показывают, что на ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» структура персонала за период с 2016-2018 года изменилась значительно. Наблюдается тенденция к общему увеличению численности персонала. Впервые увеличение было зафиксировано в 2017 году. Фактическая численность персонала увеличилась на 468 человек. Количество производственного персонала в 2017 году увеличилось на 291 человека. Категория административно – управленческого персонала была увеличена на 140 человек. В 2018 году по сравнению с 2017 годом общая численность персонала так имеет тенденцию к увеличению. В целом, с 2016 ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» увеличило 937 рабочее место. Уровень обеспеченности составляет 98,4 %, что на 0,9 % ниже, чем в 2016 году. Процент обеспеченности руководителями, производственным и административно – управленческим персоналом за 2016- 2018 года представлено на рисунке 1.

*Рис. 1. Процент обеспеченности ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» персоналом в 2016-2018 годы*

Как видно из рисунка 1, процент обеспеченности персоналом за три года достиг уровня 100 % только в категории АУП в сравниваемом году и в отчетном. Другие категории персонала в 2018 году так и не достигли 100 %.

Социальная структура трудового коллектива ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Таблица 4

**Ряд распределения по возрастным группам работников ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численное рабочих на 01.01. 2017 | Численность рабочих на 01.01.2018 | Численность рабочих на 01.01.2019 |
| Кол-во | Удельный вес, % | Кол-во | Удельный вес, % | Кол-во | Удельный вес, % |
| До 25 лет | - | - | - | - | - | - |
| 25-35 лет | 601 | 81,6 | 1082 | 89,8 | 1502 | 89,8 |
| 35-45 лет | 97 | 13,2 | 61 | 5,1 | 129 | 7,7 |
| После 45 лет | 38 | 5,2 | 61 | 5,1 | 42 | 2,5 |
| Итого | 736 | 100 | 1204 | 100 | 1673 | 100 |

В таблице 4 можно найти закономерность к омоложению персонала.

Не смотря на незначительное увеличение количества сотрудников, рост произошел в категории «от 25 до 35 лет» на 901 человека, удельный вес в общем составе на 2018 год 89,8 %. В категории «от 35 до 45 лет» увеличилось количество на 22 человека или на 33,0%. Интересное наблюдение можно найти в группе «после 45 лет». По социальному положению этот персонал считается людьми предпенсионного возраста, и найти работу со временем для них становится гораздо сложнее. Показатель снизился в 2018 году на 19 человек или на 31,1 % за 2017-2018 гг. Наглядное рассмотрение возрастной структуры представлено на рисунке 2.

*Рис. 2. Удельный вес сотрудников по возрастным группам*

Из рисунка 2 видно, что молодое поколение работников со временем увеличилось на 8,2 % от общего количества персонала и составило 1502 сотрудника. Связано это с новым притоком молодых кадров. С одной стороны, это несет положительный результат. Молодые специалисты амбициозны, в большей степени готовы применять инновационные и нестандартные пути решения. Но отрицательные стороны — это отсутствие опыта у таких сотрудников. Их знания основаны не на годах практики, а на тех знаниях, которые были предоставлены в учебных заведениях. Следующий показатель - уровень образования сотрудников ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ». Не гласной политикой ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» принято использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах, техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности. Детальная структура уровня образования сотрудников в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» представлено в таблице 5.

Таблица 5

**Ряд распределения по образованию**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Уровень образова­ния | 2016г. | 2017г. | 2018г. | Удельный вес, % |
| 2016г. | 2017г. | 2018г. |
| 1 | Высшее | 96 | 97 | 100 | 13 | 8 | 6 |
| 2 | Неполное высшее | 37 | 60 | 67 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | вреднее профессио­нальное | 544 | 987 | 1456 | 74 | 82 | 87 |
| 4 | Среднее | 59 | 60 | 50 | 8 | 5 | 3 |
|  | Итого: | 736 | 1204 | 1673 | 100 | 100 | 100 |

Как видно из таблицы 5 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» работают специалисты, имеющие среднепрофессиональное образование, их доля составляет 87,0%. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, но не значительно, на 13,0 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2018 их доля сократилась до 3%, а в 2016 году – 8,0 %. Связанно это, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению образования. Изучая кадровый потенциал предприятия и его работников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников на данном предприятии. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент лиц, отработавших в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» более года говорит о том, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. Анализ данного показателя представлен в виде таблицы 6.

Таблица 6

**Классификация персонала по стажу работы в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы | На 1 января 2019 г. | % |
| до 1 года | 43 | 2,6 |
| от 1 до 3 лет | 472 | 28,2 |
| От 3 до 5 лет | 1029 | 61,5 |
| Более 5 лет | 129 | 7,7 |
| ИТОГО: | 1673 | 100,00 |

Из таблицы 6 видно, что, основную долю работников составляют лица, проработавшие в ПАО «Красноярскэнергосбыт» от 3 лет до 5 лет – 61,5 %. Другие категории не значительны. Доля сотрудников, проработавших до 1 года составляет 2,6 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие более 5 лет составляют 7,7 % от общего числа. Структура сотрудников по стажу представлена на рисунке 3.



*Рис. 3. Структура персонала по стажу работы в 2018 году*

Текучесть кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства.

Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Целями обучения и развития персонала в отчетный период являлись формирование высокопрофессионального кадрового потенциала сотрудников, способного обеспечить эффективную работу Общества в быстроменяющихся рыночных условиях. То есть подготовка сотрудников к выполнению более сложных производственных функций и обязанностей, занятию новых должностей, преодолению расхождений между требованиями к работнику и качествами, которыми реально обладает специалист или менеджер, а также укрепление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с профильными ВУЗами с целью привлечения квалифицированных специалистов.

Обучение персонала в 2018 году проводилось на основании плана повышения квалификации сотрудников, ориентированного на обязательное обучение и получение работниками новых знаний по важным для Общества направлениям, развитие способностей для разрешения конкретных производственных ситуаций.

В соответствии с Планом подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Общества в 2018 году работники прошли обучение по следующим наиболее актуальным и стратегически важным направлениям:

• совершенствование технологий и бизнес – процессов Общества;

• правовое обеспечение Общества;

• экономические и финансовые вопросы деятельности Общества;

• бухгалтерский учет и налогообложение;

• технологии энергосбытовой деятельности (оптовый рынок электроэнергии и розничные рынки электроэнергии) Общества;

• основы проведения энергетических обследований. Энергоаудит;

• коммерческий учет электроэнергии;

• безопасность и охрана труда.

В 2018 году в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» прошли обучение и переподготовку 217 работников.

Из них обучались:

• руководители разных уровней – 44,

• специалисты – 113,

• производственно-технический персонал – 60.

Среднее количество часов обучения на одного работника в год составило:

• руководители разных уровней – 51 час,

• специалисты – 35 часов,

• производственно-технический персонал – 30 часов.

В 2018 году в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» проведена оценка управленческих компетенций руководителей «Методом 360 градусов».

Оценку прошли 51 руководитель.

Обучились 3 руководителя, выдвинутых в кадровый резерв Общества на основании Методики проведения оценки управленческих компетенций руководителей и формирования кадрового резерва ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» «Методом 360 градусов», утвержденной приказом № 82 от 30 января 2016 года.

В 2018 году в рамках реализации плана по обучению персонала компаний Группы «Интер РАО» работники Общества участвовали в следующих тренингах:

• Управление на основе ключевых показателей эффективности;

• Развитие талантов «Каскад»;

• Презентация;

• Управление временем;

• Совещание;

• Эффективная коммуникация;

• Профессиональные стандарты: общие вопросы и методика внедрения. В 2018 году проведено внутрикорпоративное обучение персонала по обслуживанию юридических и физических лиц в городе и области по следующим темам:

• Изменения в законодательстве;

• Правила предоставления коммунальных услуг. Соблюдение межповерочных интервалов. Процедура ограничения физических лиц. Акты безучета. Работа с обращениями клиентов дополнительных платных сервисов;

• Расчеты. Применение замещающей информации. Соблюдение межповерочных интервалов. Проект по фиксированным ценам;

• Заключение договоров с арендаторами. Проект по фиксированным ценам. Взаимодействие с территориальными сетевыми организациями. Проверка межповерочных интервалов;

• План и отчет по снижению дебиторской задолженности.

• Ограничения и подключения. Регламент работы. Отражение в лицевой карте, прием оплаты при отключениях/подключениях;

• Прием заявок на замену, установку приборов учета, программирование, опломбировку. Требования. Исполнение заявок. Социальная политика Общества в 2018 году была направлена на обеспечение социального равновесия, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Социальные льготы и гарантии работникам Общества предоставлялись в соответствии с Коллективным договором, заключенным в ПАО «Красноярскэнергосбыт» на основании Трудового кодекса РФ. Выплата заработной платы производилась своевременно, в сроки, установленные Коллективным договором. Коллективный договор устанавливает единый перечень и размеры социальных льгот, гарантий и компенсаций с учетом экономических возможностей Общества.

Льготы и гарантии, социальные программы и программы помощи работникам позволяют привлекать и удерживать наиболее ценных специалистов, укреплять лояльное отношение работников к Обществу, способствуют достижению целей компании. Обязательства Общества по Коллективному договору обеспечивают более высокий уровень социальной защищенности по сравнению с предусмотренным законодательством Российской Федерации.

Поэтому, сделав выводы, одним из повышения деятельности предприятия ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» является внедрение аутсорсинга и аутстаффинга в бухгалтерской отчетности.

# 2.2 Обоснование внедрения системы аутсортинга и аутстафинга на предприятие

Никто не ставит под сомнение эффективность аутсорсинга, посредством которого негосударственным участникам рынка, особенно в экономически развитых странах, удается снизить издержки на 20 % и более.

Эта инновационная для России технология позволяет повысить эффективность осуществления административно-управленческих процессов, более эффективно контролировать издержки деятельности, повысить качество услуг, обеспечить доступность новых технологий, сократить капитальные затраты и сконцентрировать усилия и ресурсы на основных видах деятельности.

Аутсорсинг бухгалтерских услуг является удобным и весьма эффективным способом решения вопросов налогового и финансового учета. В связи с этим в последнее время он стал актуален в среднем и малом бизнесе. Сейчас даже крупные компании прибегают к использованию аутсорсинга бухгалтерских услуг.

Аутсорсинговые фирмы предлагают своим клиентам услуги широкого спектра - полное ведение налогового учета и бухгалтерии, обработку первичной документации, ведение регистров ,подготовка и сдача налоговых деклараций, услуги по схеме «главный бухгалтер», работа в системе 1С ,оперативное консультирование по вопросам бухгалтерской отчетности. Формы сотрудничества фирм могут быть разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе. Аутсорсинг бухгалтерии считается частным случаем аутсорсинга бизнес – процессов и одним из видов бухгалтерского обеспечения деятельности предприятия. Под этим термином понимается вынесение связанных с организацией функций, ведением бухгал- 65 терского учета и составлением финансовой отчетности на предприятии за пределы компании, передачу их для исполнения аутсорсеру. Можно отметить, что вместе с передачей аутсорсеру определенных финансовых функций ,которые он выполняет ежедневно, передается и управление этими функциями и процессами. Если сравнивать аутсорсинг и бухгалтерские услуги, которые оказываются внешними исполнителями, то бухгалтерский аутсорсинг является формой взаимодействия, при которой внешняя компания включается в рабочие бизнес - процессы компании - заказчика как целостное функциональное подразделение, но остаётся при этом юридически и организационно самостоятельной единицей.

Согласно мнению специалистов Института аутсорсинга ,наибольший рост проявляет аутсорсинг бизнес –проектов в области финансов и бухгалтерского учета. Исследование 700 фирм показало, что1/6 часть фирм, принимаемых участие в исследовании, передала на аутсорсинг хотя - бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 5 / 6 фирм - часть административных функций.

Благодаря большому количеству преимуществ многие предприятия начинают пользоваться услугами бухгалтерского аутсорсинга и аутстаффинга.

Аутсорсинг и аутстаффинг финансовых функций и бухгалтерии, является одной из самых сложных форм аутсорсинга бизнес - процессов. Это происходит из - за необходимости управления несколькими бизнес - процессами одновременно, на что в большинстве случаев руководителям не хватает управленческого опыта. Важной особенностью является то, что аутсорсинг финансовых функций, которые связаны с управлением финансами, учётом и отчётностью предприятия подразумевает доступ аутсорсера к сведениям и документам, которые могут представлять коммерческую тайну предприятия. Это является отталкивающим фактором для распространения аутсорсинга, также продвижению аутсорсинга в России препятствует отсутствие нормативной базы.

**Преимущества бухгалтерского аутсортинга и аутстафиинга**

Экономия с помощью бухгалтерских услуг с помощью аутсортинга и аустаффинга

1. Цена ниже на 40-60%, экономия от зарплатных налогов 50% от ФОТ.

2. Экономия на бухгалтерских и правовых программах.

3.Экономия собственного времени

Надежность:

1. Штат квалифицированных сотрудников

2. Застрахованные налоговые риски

3. Рекомендации аудиторских компаний

4. Ежегодные сверки с налоговой инспекцией

Сервис в сфере услуг аутсортинга и аутстаффинга:

1. Доступность бухгалтерии во все свободные дни.

2. Снижение рисков мошенничества.

3. Отсутствие болезней, декретов, отпусков, поскольку штат взаимозаменяем

4. Возможность удаленного доступа к бухгалтерским документам.

*Рис. 4. Преимущества бухгалтерского аутсорсинга и аутстаффинга*

При заключении договоров стороны руководствуются общероссийским законодательством и общей терминологией, но, следует отметить, что не всегда эти договоры составлены грамотно. Также они не всегда учитывают специфику деятельности и характер взаимоотношений клиента и аутсорсера. Весомым препятствием к привлечению аутсорсеров является неготовность и нежелание руководителя предприятия доверить им доступ к внутренней информации. Многим непросто «переступить черту», хотя в большинстве передаваемых документов особых секретов не имеется. Аналогичные психологические барьеры могут возникнуть и у аутсорсера, если диалог с потенциальным заказчиком требует раскрытия своих преимуществ и собственных методик. От степени вовлечения в процесс всех имеющих отношение к нему сотрудников зависит эффективность и успех применения аутсорсинга. Непонимание и искажение информации могут осложнить переходный период или поставить под угрозу достижение намеченного результата. Поэтому к выбору партнера нужно отнестись с серьёзностью, при этом необходимо руководствоваться стратегическими целями, а не искать обычного поставщика дешёвых услуг. По мнению экспертов, оптимальный вариант — когда сумма контракта не превышает 10 - 15 процентов от общей выручки аутсорсера. В этом случае обе стороны смогут избежать полной зависимости друг от друга и будут заинтересованы в сотрудничестве. Стоит учитывать, что размер гонорара должен зависеть не только от степени удовлетворённости заказчика результатом, но и от количества, затраченного на выполнение работы времени.

Что касается аутстаффинга то это оформление в штат компании уже работающего, проверенного персонала фирмы-заказчика. Сотрудники продолжают работать на прежних рабочих местах и выполнять прежние функции, но права и обязанности работодателя формально переходят к агентству.

Такая форма труда, как аутстаффинг, обладает рядом преимуществ:

- сохранение условий УСН. Это актуально для динамично развивающихся компаний, где штат постоянно растет. Если в фирме трудятся более 100 человек, на упрощенной системе налогообложения работать нельзя. Выход – обращение к аутстафферам;

- привлечение кадров не на «постоянку», а на время. Многие организации нуждаются в найме работников на краткосрочную работу: сезонную, временную или в рамках проекта. Оформление и последующее увольнение большого количества людей нецелесообразно, поскольку связано с немалыми затратами;

- оптимизация структуры фирмы. Привлечение специалистов по кадровому менеджменту минимизирует риски, связанные с качественным делопроизводством. Аутстаффинг позволяет компании организовывать работу рационально и эффективно.

Если же говорить о приоритетных путях повышения эффективности и оптимизации численности персонала, то можно прийти к следующим результатам, показанным на рисунке 5.



*Рис. 5. Приоритеты в работе с персоналом в период 2017-2018 гг.*

Исходя из опроса, результаты которого приведены в рисунке 5, оптимизация численности персонала держит прочную позицию в лидерстве как в 2017, так и в 2018 году. Также можно сделать вывод о том, что на современном этапе одним из наиболее распространенных путей повышения эффективности персонала, является его оптимизация, она на 26% более востребована, чем такой метод воздействия как повышение вовлеченности персонала [6].

Основываясь на данных исследованиях, можно составить план действий компании:

- необходимо трезво оценить минимальные и возможные объемы реализации на ближайшие 5 лет;

- наметить перспективные направления, которые нужно будет занять при появлении первых признаков ослабевания спада;

- наметить продукты и услуги, которые пойдут на замену доспадным. Определить главные критерии поведения основных покупателей в период спада. Принять принципиальные решения по управлению деньгами. Например, на период спада:

a. Лучше платить сверхурочные, чем оплачивать простои. Минимизация продуктивного персонала из расчета его полной занятости, без резервов;

b. Минимизация постоянных затрат. Максимальное увеличение доли переменных;

- определить необходимый объем персонала и основных средств на период спада;

- определить список действий и результатов этих действий, которые должны совершать и достигать сотрудники ежеквартально, еженедельно, ежедневно.

В итоге, предлагается сократить экономический отдел, где основная финансовая деятельность будет ложиться на главного бухгалтера.

Подводя итог, можно заметить, что аутсорсинг является одним из развивающихся направлений ведения бухгалтерского и финансвового учёта предприятий. В аутсорсинге имеется большое количество преимуществ, по сравнению с другими направлениями, но также имеются риски и страхи сторон. Если постараться предотвратить эти риски и страхи, то аутсорсинг будет развиваться на должном уровне и большое количество фирм предпочтут услуги аутсорсинга, поскольку это удобно и выгодно.

# 2.3 Основные положения по разработке аутсорсинга в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ»

Предлагается бухгалтерский и кадровый учет ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» передать ООО «Оптимум Консалтанс», т.е. воспользоваться аутсорсингом. При заключении контракта с компанией следует обосновать ее выгоду от перевода таких услуг на аутсорсинг. Чтобы рассчитать затраты на содержание собственной бухгалтерии необходимы следующие данные, приведенные в таблице 7.

Таблица 7

**Параметры для расчета стоимости ведения учета**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат, тыс.руб. | Показатели | Периодичность |
| Количество сотрудников отдела бухгалтерии, чел | 2 |  |
| Норма офисной площади на одного сотрудника, кв.м. | 6 |  |
| Цена аренды кв.м, офисного помещения | 18000 | ежемесячно |
| Коммунальные услуги по офисному помещению, руб/кв.м. | 100 | ежемесячно |
| Средний расход услуг интернет на 1 сотрудника | 600 | ежемесячно |
| Средний расход канцелярских товаров на 1 сотрудника | 300 | ежемесячно |
| Средний расход услуг связи на 1 сотрудника | 300 | ежемесячно |
| Заработная плата главного бухгалтера | 35000 | ежемесячно |
| Заработная плата бухгалтера первичной документации | 20000 | ежемесячно |
| Обновление бухгалтерских программ (1C Предприятие) | 1500 | ежеквартально |
| Обучение персонала отдела бухгалтерского учета | 6000 | ежегодно |
| Страховые взносы. % | 34 |  |
| Ставка НС и ПЗ, % | 0,20 |  |
| Обновление автоматизированного рабочего места: |  | 1раз в 5 лет |
| Системный блок | 15000 |  |
| Монитор | 5000 |  |
| Принтер | 4500 |  |
| Прочее | 1500 |  |
| Мебель | 18000 | 1раз в 7 лет |
| Программный продукт для бухгалтерского учета 1C | 25000 | 1 раз в 10 лет |

На основании введенных исходных данных рассчитываем затраты на содержание собственной структуры бухгалтерии (таблица 8).

Таблица 8

**Расчет стоимости ведения собственной структуры бухгалтерии**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 1квар­тал | 2квар­тал | 3квар­тал | 4квар­тал | итогогод |
| Эксплуатационные расходы организации, всего, в том числе: | 292730 | 286730 | 286730 | 286730 | 1152920 |
| Содержание и эксплуатация помещения | 57600 | 57600 | 57600 | 57600 | 230400 |
| Аренда офисного помещения | 54000 | 54000 | 54000 | 54000 | 216000 |
| Коммунальные услуги | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 14400 |
| Офисные расходы | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 14400 |
| Интернет | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 7200 |
| Канцелярские товары | 900 | 900 | 900 | 900 | 3600 |
| Услуги связи ГТС | 900 | 900 | 900 | 900 | 3600 |
| Фонд заработной платы бухгалтерии,в том числе | 165000 | 165000 | 165000 | 165000 | 660000 |
| Главный бухгалтер | 105000 | 105000 | 105000 | 105000 | 420000 |
| Бухгалтер первичной документации | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 | 240000 |
| Расходы по эксплуатации и содержанию рабочего ме­ста бухгалтера, всего.в том числе: | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6000 |
| Обновление 1C | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 6000 |
| Услуги сторонних организаций: | 6000 | 0 | 0 | 0 | 6000 |
| Обучение персонала бухгалтерии | 6000 | 0 | 0 | 0 | 6000 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды, всего в том числе: | 56430 | 56430 | 56430 | 56430 | 225720 |
| Страховые взносы (30%) | 56100 | 56100 | 56100 | 56100 | 224400 |
| Отчисления всвязи с профзаболеваниями и травма- | 330 | 330 | 330 | 330 | 1320 |
| тизмом (0.2%) |  |  |  |  |  |
| Амортизация основных средств (срок полезного нс- | 2600 | 2600 | 2600 | 2600 | 10400 |
| пользования АРМ - 5 лет)) |  |  |  |  |  |
| Инвестиционные расходы организации, всего в томчисле: | 69000 | 0 | 0 | 0 | 69000 |
| Автоматизированное рабочее место | 26000 | 0 | 0 | 0 | 26000 |
| Системный блок | 15000 |  |  |  | 15000 |
| Монитор | 5000 |  |  |  | 5000 |
| Принтер | 4500 |  |  |  | 4500 |
| Прочее | 1500 |  |  |  | 1500 |
| Мебель | 18000 | 0 | 0 | 0 | 18000 |
| Программное обеспечение | 25000 | 0 | 0 | 0 | 25000 |

Таким образом, за год стоимость ведения бухгалтерского учета собственным структурным подразделением, возглавляемым главным бухгалтером включает:

- единовременные затраты - 69000,00 тыс.руб.;

- текущие (эксплуатационные расходы) - 1152 920,00 тыс.руб.

В таблице 9 представлены данные для расчета стоимости услуг по ведению аутсорсинга бухгалтерского учета за месяц

Таблица 9

**Данные для расчета месячного обслуживания услуг по ведению аутсорсинга бухгалтерского учета**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Значения |
| Организационно-правовая форма | ЛО |
| Система налогообложения | Общая |
| Количество счетов-фактур, накладных и прочен документации от поставит- | 16370 |
| ков в месяц, шт |  |
| Количество счетов-фактур, накладных и прочен документации от покупате- | 16370 |
| лей в месяц, шт |  |
| Количество банковских операций в месяц, шт. | 11150 |
| Количество авансовых отчетов в месяц, шт. | 22210 |

Стоимость бухгалтерского сопровождения аутсорсинговой фирмы приведена в таблицах 10 и 11.

Таблица 10

**Стоимость ведения бухгалтерского и налогового учета**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кол-во документов в месяц | Общая система налогообложения. тыс.руб./мес. | Упрощенная система налогообложения (тыс.руб./мес.) | Индивидуальные предприниматели на УСН |
| 0 «нулевая» | 4 000 | 2500 | 3500 |
| Базовая стоимость до 10 | 5000 | 3000 | 2500 |
| от 11 до 30 | 9000 | 6700 | 5000 |
| от 31 до 50 | 12500 | 9000 | 7000 |
| от 51 до 100 | 20600 | 15000 | 12000 |
| от 101 до 150 | 26300 | 21000 | 16800 |
| от 151 до 200 | 31600 | 23800 | 19000 |
| от 201 | По договоренности | По договоренности | По договоренности |

Таблица 11

**Стоимость ведения кадрового учета**

|  |
| --- |
| Стоимость ведения кадрового учета (включая расчет заработной платы и налогов, начисляемых на фонд оплаты труда, подготовка кадровых документов, разработка политик и процедур в области трудового распорядка, премий, оплаты труда) |
| Ведение кадрового учета | Стоимость в месяц |
| До 5 сотрудников | 5000 |
| От 5 до 10 сотрудников | 10000 |
| От 10 до 20 сотрудников | 15000 |
| Свыше 20 сотрудников | По договоренности |

Таким образом, стоимость ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в месяц составляет 31600+15000= 46600 тыс.руб., а в год составит 559200 тыс.руб. Снижение эксплуатационных расходов в связи с переходом на бухгалтерский аутсорсинг и применению инструментов аутстаффинга (сокращение экономического отдела) приведет к получению дополнительной прибыли, что, в свою очередь, увеличит платежи в бюджет по налогу на прибыль.

Дополнительный налог на прибыль в связи со снижением себестоимости составит:

ДНП = (Эб. – Эаутс.) \* Нп,

где ДНП – дополнительный налог на прибыль;

Эб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Саутс. - эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера.

Нп – ставка налога на прибыль, 20%.

ДНП = (1152920 – 599200) \* 20% = 110744 тыс.руб.

# Глава 3. Расчет экономической эффективности в результате предложенных мероприятий

# 3.1. Экономический эффект

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг рассчитаем условно-годовую экономию:

Эу.г. = Эб – Эаутс.+ ДНП,

где Эу.г. – условно-годовая экономия;

Эб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Саутс. – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера;

ДНП -дополнительный налог на прибыль.

Эу.г. = 1152920 – 559200 + 110744 = 704464 тыс.руб.

Таким образом, экономия от использования компании-аутсорсера составляет 704 464 тыс.рублей в год.

В свою очередь ПАО «Красноярскэнергосбыт» получит выручку в размере 559200 тыс.руб. в месяц или 559200\*12/1000 = 6710400 тыс. руб. в год.

Рентабельность аутсорсинговой деятельности составляет 45%, т.е. прибыль, которую может получить ПАО «Красноярскэнергосбыт» от заключения контракта на предоставление аутсорсинговых услуг, составит:

П = 6710400 \*0,45 = 3019680 тыс. руб.

Расчеты показывают, что реализация предложенной программы расширения аутсорсинговых услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» по ведению бухгалтерского и кадрового учета целесообразно.

В таблице 12 представим экономическую эффективность от внедрения аутсорсинговых услуг.

Таблица 12

**Экономическая эффективность от внедрения аутсорсинговых и аутстаффинговых услуг (сокращения экономического отдела)**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2020 год |
| Стоимость ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера | 559200 тыс.руб. |
| Экономия от использования компании- аутсорсера | 1152920 - 559200 + 110744 = 704464 тыс.руб. |
| Сокращение 5 сотрудников экономического отдела | 37500\*5\*12=2250000 руб. или 2250 тыс.руб. |
| Выручка | (559200\*12)/1000 = 6710.4 тыс. руб. в год. |

В таблице 13 представим прогнозный отчет о финансовых результатах исследуемой организации с учетом всех предлагаемых мероприятий.

Таблица 13

**Экономическая эффективность от предложенных мероприятий, тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До мероприятий | После мероприятий | Изменения |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка | 12929528 | 12929528+6710400=19639928 | 6710400 |
| Себестоимость продаж | 3354315 | 3354315-2250=3352065 | -2250 |
| Валовая прибыль (убыток) | 9574943 | 16287863 | 6712920 |
| Коммерческие расходы | 8936951 | 8936951 | - |
| Управленческие расходы | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 637992 | 7350912 | 6712920 |
| Проценты к получению | 25960 | 25960 | - |
| Проценты к уплате | 15999 | 15999 | - |
| Прочие доходы | 115835 | 115835 | - |
| Прочие расходы | 417966 | 417966 | - |
| Прибыль (убыток) до налого­обложения | 346222 | 7058742 | 6712520 |

Анализируя полученные результаты, можно заметить, что в случае реализации предложенных мероприятий ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» может увеличить на 6172520 тыс. руб. чистую прибыль.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аутсорсинг и аутстаффинг – управленческий ход, построенный на принципе «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Иными словами, какая-то часть работ выносится вовне, ее выполнение поручается фирме, чьей специализацией является именно данный вид деятельности.

В данной работе была проведена разработка и внедрение аутсорсинга и аутстаинга на предприятии ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» является крупнейшим гарантирующим поставщиком Томской области. Осуществляет покупку и реализацию конечным потребителям электрической энергии на территории региона.

1. Снижение затрат на содержание бухгалтерии. Для работы бухгалтера кадровика требуется оборудованное рабочие места, предполагающее наличие компьютера, телефона и другой оргтехники, покупку и установку бухгалтерских программ. При аутсорсинге у специалистов уже имеется все необходимое, включая программное обеспечение, а значит, лишних затрат не последует. Штатный сотрудник всегда вправе рассчитывать на выплату заработной платы, независимо от его присутствия на рабочем в месте в тот или иной момент (отпуск, декрет, больничный и так далее). Кроме того, необходимо постоянно платить налоги и зарплату. Например, при заработной плате главного бухгалтера в 35000 рублей необходимые отчисления в ПФР и ФСС составят 8715 рублей, а налог на доходы физических лиц — еще 4550 рублей. При расходах на аутсорсинг, равных тем же 35000 рублей, выгода очевидна, поскольку за удаленного бухгалтера платить отчисления компания не обязана. Это делает та фирма, в которой бухгалтер числится штатным сотрудником. Еще один пункт снижения затрат — возможность вписать услуги организации-аутсорсера в расходы, НДС в этом случае принимается к вычету. Переход на аутсорсинг способен снизить затраты в среднем на 25–30%.

2. Качество услуг. Поскольку в компаниях, специализирующихся на предоставлении бухгалтерских услуг, все бизнес-процессы давно уже отработаны, то и решение как сложных, так и рутинных вопросов происходит гораздо быстрее. При этом аутсорсер предлагает своему клиенту одновременную поддержку нескольких специалистов, находящихся у него вштате: юристов, специалистов по налоговому праву и трудовому законодательству. Для повышения качества работа специалиста, ведущего учет, контролируется и проверяется начальником отдела и аудитором внутреннего контроля. Оперативное реагирование на изменение законодательства и владение современными пакетами правовых и бухгалтерских программ также повышают качество оказываемых услуг и гарантируют правильное и своевременное оформление и ведение отчетности. Если говорить о приходящем бухгалтере, то у него, как правило, нет таких возможностей, а иногда и времени для качественного решения задач, поставленных перед ним клиентом.

3. Ответственность за результат. В случае передачи бухучета на аутсорсинг компания защищена положениями договора, по которому аутсорсер несет ответственность за причинение вреда при оказании бухгалтерских услуг в результате ошибок, упущений, утраты и повреждения документов, непреднамеренного нарушения законодательства. Обычно в грамотно составленном договоре всегда прописаны нюансы взаимодействия заказчика и компании-исполнителя. Как правило, аутсорсер берет на себя все риски по возмещению ущерба от уплаты всех штрафов и пеней, наложенных налоговой инспекцией, поэтому он заинтересован в исключении любой возможности их возникновения. Компании, имеющие собственного бухгалтера, не застрахованы от уплаты штрафов и других санкций по причине его ошибок и недостаточной квалификации. То же самое касается и приходящего бухгалтера — все риски компания несет самостоятельно.

4. Конфиденциальность. Поскольку аутсорсер и его клиент являются бизнес-партнерами, чьи интересы должны совпадать, то между ними заключается соглашение о сохранении в тайне любой информации, полученной в связи с исполнением договора, во избежание потерь и нанесения ущерба интересам клиента. В целях обеспечения конфиденциальности могут использоваться различные варианты взаимодействия, исключающие утечку информации.

В случае с приходящим бухгалтером эта проблема является наиболее серьезной, поскольку у него нет заинтересованности в процветании и развитии конкретной фирмы. Как правило, такой бухгалтер ведет учет в нескольких организациях и есть вероятность того, что информация будет передана конкурентам. Так или иначе, преимущества бухгалтерского аутсорсинга, особенно их экономическая составляющая, уже давно оценены ведущими мировыми компаниями.

Переведение бухгалтерский аусорсинг и кадровый учет в ПАО «КРАСНОЯРСКЭНЕРГОСБЫТ» подтверждают, как финансовые, так и временные показатели, и может увеличить на 6172520 тыс. руб. чистую прибыль.

В заключение следует отметить, что динамичность изменения экономической ситуации, действующего законодательства и других факторов требует пристального внимания к возможности использования различных схем организации деятельности своего предприятия.

Аутсорсинг и аутстаффинг в данной работе выступают в роли выгодной для компании формой реализации определенных функций, что было подтверждено экономическими расчетами.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками) Справочник Консультант Плюс http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 01.01.2014)Справочник Федеральный Закон РФ http://fzrf.su/kodeks/nk-2/.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I № 51-ФЗ от 30.11.1994 (действующая редакция от 14.11.2013). // Справ. прав. сист. Консультант-плюс онлайнhttp://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ 4. Федеральный закон об информации, информатизации и защите информации № 149-ФЗ от 27 июля 2006 года (с изменениями и дополнениями).
4. Клочко А.В., Ткачева Е.Н., Попова Е.Д. Аутсорсинг как фактор развития сектора интеллектуальных услуг // Экономика и предпринимательство, №5, 2015. – С. 882-886.
5. Дик В.В., Староверова О.В., Уринцов А.И. Аутсорсингэффективный способ приобретения информационной системы // Вестник Московского университета МВД России, №5, 2015. – С. 11-19.
6. Подолина О. Аутсорсинг: границы применимости / О. Подолина // Финансовая газета, 2015. - №37. - С.9.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 715 с.
8. Теплова, Т. А. Аутсорсинг или аутстаффинг? / Т.А. Теплова // Упрощенка. – 2016. – № 2. – С. 802.
9. Шурина, М. Лизинг персонала / М. Шурина //Финансовая газета. – 2016. – №42. – С. 366.
10. Голубев А.А., Овсянникова Н.В. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра, №4, 2016. – С. 104-111.
11. Бондаренко В. Аутсорсинг: внешние ресурсы для ваших потребностей / В. Бондаренко // Бизнес для всех, 2016. - №2. - С.22.
12. Котляров И.Д. Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества // Экономика в промышленности, №1, 2015. – С. 65-70.
13. Гаевая Ю. Бизнес на вынос / Ю. Гаевая // Власть Денег, 2016. - №49. - С.48-50.
14. Зацепа С. Рентабельность малого бизнеса и IT аутсорсинг / С. Зацепа // Управление компанией, 2017. - №7. - С.56-58.
15. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. - М.: Дело, 2015. - 272 с.
16. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг / В. Курьянович // Salesbusiness продажи, 2017. - №4. - С.5.
17. Новиков А. Оценка необходимости применения аутсорсинга / А. Новиков // Коммерческий директор, 2016. - №3. - С.12.
18. Первов П.А. Разработка методов принятия управленческих решений по применению аутсорсинга на предприятиях: автореф. канд. экон. наук. / П.А. Первов. - Н. Новгород, 2017. - 25 с.
19. Сорокина Н.Г. Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий / Н.Г. Сорокина, Т.И. Валишевская // Вестник Оренбургского государственного университета, 2015. - №6. - С.83-89.
20. Бекасова, И. Э. Аутсорсинг: правовые аспекты / И.Э. Бекасова. http://www. rkaudit. ru.
21. Деркач, E. Аутстаффинг кадрового делопроизводства: правовые аспекты / Е. Деркач. – http://www. talentpool. ru/ru.
22. Лермонтов, Ю. М. Аутстаффинг: все аспекты одного договора / Ю. М. Лермонтов. – <http://profidi.ru>.
23. Ляпин А. Неустойчивая занятость и ее последствия / А. Ляпин, Г. Нойнхеффер, Л. Шершукова, П. Бизюков. – <http://agent-kadr.ru>
24. Официальный сайт: ПАО «Красноярскэнергосбыт» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://krsk-sbit.ru>.
25. «Сибирское Агентство Новостей» 2002–2017 .-[Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://krsk.sibnovosti.ru/auto/53058-day-pokatatsya-avtomobilnaprokat>

