

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**BETTER MANAGEMENT OF TRADE ORGANIZATIONS BASED ON MODERN
TECHNOLOGIES FORMATION STAFF**

***Аннотация:** Статья посвящена обоснованию целесообразности применения современных технологий формирования персонала торговых организаций как фактора роста эффективности системы управления и повышения результативности организации*

***Abstract:** The article is devoted rationale of the use of modern technologies of formation personnel of trade organizations like growth factor the effectiveness of the management system and improve the performance of the organization*

***Ключевые слова:** эффективность менеджмента, формирование персонала, аутсорсинг, торговая организация, современные технологии, аутплейсмент, выручка от продаж, прибыль*

***Keywords:** effective management, the formation of personnel, outsourcing, business organization, advanced technology, outplacement, sales revenue, profit*

Торговля представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся отраслей российской экономики. Основным побудителем мотивов к совершенствованию управления торговой организацией являются изменения во внешней среде - ее экономических, политико-правовых, социальных, технологических и конкурентных факторов. Кроме того, непрерывно совершенствуются методы и инструменты управления. Накопление научных знаний и практического опыта стимулирует их активное освоение и применения в практике управления торговыми организациями, положительно влияет на качество решения типовых задач менеджмента, снижает вероятность ошибочных

решений для новых оригинальных задач. Одним из таких инструментов менеджмента торговой организации является аутсорсинг.

Понятие «аутсорсинг», то есть использование чужих ресурсов, вошло в хозяйственную практику в конце 80-х гг. XX века в результате углубления разделения труда и производственной кооперации в условиях глобализации. Первым опытом аутсорсинга стали услуги американских и английских юридических фирм, в рамках которых решение юридических вопросов передавалось высококвалифицированным и опытным специалистам. В дальнейшем спектр услуг аутсорсинга значительно расширился. В настоящее время выгоду перевода части хозяйственных процессов на аутсорсинг признали многие организации. Нами проведено исследование целесообразности внедрения аутсорсинга на примере торговой организации г. Краснодара, которая ведет свою деятельность на рынке товаров и услуг с февраля 2010г.

Основным видом деятельности ООО «Тех-авто», приносящим доход за исследуемый период, является оптовая и розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, моторным топливом.

Анализ эффективности управления персоналом в организации мы начали с того, что рассмотрели динамику численности и состава основных категорий работников организации за 2012-2013 г.г., результаты расчетов представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Численность и состав основных категорий работников ООО «Тех-авто»

Год	Общая численность	В том числе по основным категориям					
		Административно-управленческий персонал		Торгово-операционный персонал		Вспомогательный персонал	
		чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
2012	31	10	32,3	15	48,3	6	19,4
2013	38	11	28,9	19	50,0	8	21,1

Данные таблицы 1 отражают тенденцию роста торгово-операционного персонала организации, а также вспомогательного персонала. Численность административно-

управленческого персонала изменилась незначительно в абсолютной величине, и доля его сократилась в 2013 году по сравнению с 2012 годом. Это может негативно отразиться на эффективности системы управления исследуемой торговой организацией. Отрицательно следует относиться к возрастанию доли вспомогательного персонала организации, поскольку данная категория работников напрямую не влияет на прирост доходов, но в результате роста расходов организации, может вызвать снижение эффективности организации, если данная тенденция сохранится в будущем.

Произведем оценку относительной обеспеченности исследуемой торговой организации работниками по данным таблицы 2.

Таблица 2.

Показатели обеспеченности организации ООО «Тех-авто» работниками

Показатели	2012	2013	Отклонение (+; -)
1. Выручка от продаж товаров, тыс. руб.	129662	140379	10717
2. Среднесписочная численность персонала всего, в том числе:			
- торгово-операционного	31	38	7
	15	19	4
3. Среднегодовая выручка на 1-го работника торгово-операционного персонала, тыс. руб.	8644,1	7388,4	-1255,7

Из таблицы 2 видно, что численность персонала исследуемой организации в 2013 году увеличилась, в том числе торгово-операционного персонала на 4 чел. Выручка от продаж товаров возросла на 10717 тыс. руб., а среднегодовая выручка в расчете на одного работника торгово-оперативного персонала снизилась на 1255,7 тыс. руб. Данное обстоятельство указывает на снижение эффективности коммерческой деятельности исследуемой торговой организации. С целью сохранения желаемого уровня прибыли торговая организация должна контролировать фактическую численность работников исходя из плановой потребности в них.

Произведем расчет плановой потребности работников в 2013 году по следующей формуле:

$$\text{Потребность в работниках} = \frac{\text{Ср.Ч топ} \times \% \text{дин. В пр.}}{100}, \quad (1)$$

где: Ср.Ч топ – среднесписочная численность работников торгово-операционного персонала предыдущего года (по плану), % дин. В пр. – темп роста выручки от продаж товаров в %% (или % выполнения плана).

Таким образом, потребность в работниках торгово-операционного персонала ООО «Тех-авто» в 2013г. составляет 17 человек (15 x 108,3% / 100%). Фактическая численность – 19 человек. Следовательно, для осуществления деятельности исследуемой торговой организации в 2013 году хотя бы на уровне 2012 г. было достаточно 17 человек в составе торгово-оперативного персонала, а фактически было привлечено 19 человек. Это означает относительный излишек работников данной категории в количестве двух человек.

Рассмотрим эффективность использования персонала и системы управления в ООО «Тех-авто» по данным его бухгалтерской отчетности, результаты отражены в таблице 3.

Таблица 3.

Анализ эффективности использования персонала ООО «Тех-авто»

Показатели	Период (год)		Отклонения +;-	Темп роста, %
	2012	2013		
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	129662	140379	10717	108,3
2. Среднесписочная численность работников, чел.	31	38	7	122,6
3. Производительность труда, тыс. руб.	4182,6	3694,2	-488,4	88,3
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	707	184	-523	26,0
5. Прибыль в расчете на 1 работника, тыс. руб.	22,8	4,8	-18,0	21,1
6. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7460,2	7980,3	520,1	107,0
7. Фонд оплаты труда к товарообороту, %	5,8	5,7	-0,1	-
8. Среднегодовая заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	240,7	210,0	-30,7	87,2
9. Выручка на 1 руб. расходов на оплату труда, руб.	17,4	17,6	0,2	101,1
10. Прибыль на 1 руб. расходов на оплату труда, руб.	0,10	0,02	-0,08	20,0

Данные таблицы 3 позволяют отметить снижение эффективности использования персонала исследуемой торговой организации в анализируемом периоде. Производительность труда в 2013 году сократилась на 11,7% по сравнению с данными 2012 года.

Расходы на оплату труда увеличились на 520,1 тыс. руб. или 7 %. При этом среднегодовая заработная плата в расчете на 1-го работника снизилась на 12,8%. Темп сокращения производительности труда незначительно ниже темпа снижения среднегодовой заработной платы на 1-го работника организации, но поскольку эти показатели снижаются, значит - система управления персоналом неэффективна.

Поскольку производительность труда низкая, излишек работников по другим категориям вовсе недопустим, так как приводит к неоправданному росту расходов организации и снижению ее эффективности. Учитывая избыточную численность работников 5 чел. (2 чел. - торгово-операционный персонал + 1 чел. - АУП + 2 чел. - вспомогательный персонал) с учетом данных таблиц 1 и 2, и их среднегодовую заработную плату за 2013 год (210,0 тыс. руб. - табл. 3), определяем неоправданную величину затрат торговой организации на оплату труда: $5 \times 210,0 = 1050,0$ тыс. руб.

Анализ организационно-управленческой структуры и эффективности деятельности торговой организации за период 2012-2013г.г. позволил, также, установить ряд проблем в функционировании системы управления ООО «Тех-авто». На основании чего можно сделать вывод, что система управления исследуемой торговой организации не отвечает современным требованиям и подходам к управлению, действующая организационно-управленческая структура неэффективна, отсутствует механизм обратной связи и контроля выполнения инициированных высшим руководством управленческих решений. В составе менеджеров высшего звена организации нет согласованности действий и четкого разграничения полномочий. Функции отдельных структурных подразделений дублируются и не в полной мере соответствуют предмету деятельности организации. Нет четко сформулированной системы целей организации, поэтому отсутствуют и эффективные способы их достижения. Данная система управления подлежит совершенствованию.

Выбор способов решения выявленных в деятельности организации проблем и разработке рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления ООО «Тех-авто», должен основываться на двух важных составляющих современного подхода к управлению: системный подход к управлению торговой организацией и принцип ситуационности в менеджменте торговой организации.

Во-первых, торговая организация является сложной, открытой социально-экономической системой. Успех ее функционирования определяется эффективностью взаимодействия элементов системы управления внутри организации и самой организа-

ции с внешней средой. С позиций системного подхода изменение внешней среды требует адекватной реакции менеджмента организации. Каждый из элементов системы управления играет определенную роль в достижении общего результата. Все они взаимосвязаны, взаимодействуют друг с другом, являются взаимозависимыми. Изменение параметров и структуры одних элементов управления приводит к изменению других и к изменению свойств системы в целом. В свою очередь, изменение свойств, параметров системы в целом приводит к изменению свойств и параметров отдельных элементов. В этом заключается суть системности управления.

Во-вторых, современный подход к управлению строится на принципе ситуационности. Следование ему обеспечивается во многом искусством управления. Использование отдельных положений науки управления может привести к эффективному результату только с учетом особенностей конкретной хозяйственной ситуации.

Оценка деятельности ООО «Тех-авто» за период 2012-2013г.г. с позиций системного подхода к управлению установила наличие сбоев в работе его социально-экономической системы, устранить которые мы полагаем невозможно сегодня только при помощи собственных ресурсов. Организация находится на пороге финансового кризиса: при росте краткосрочной задолженности по кредитам банка резко снижается прибыль и рентабельность исследуемой организации из-за неэффективного использования ресурсов и неоправданного роста расходов. Важным внутренним ресурсом исследуемой организации считаем непреодолимое желание и целеустремленность менеджеров высшего звена на устранение недостатков в работе и прирост эффективности. В этой связи требуется провести реорганизацию действующей организационно-управленческой структуры с целью устранения избыточных звеньев и оптимизации функций управления.

Основной причиной снижения прибыли и рентабельности исследуемой организации в 2013 году является резкое увеличение ее расходов. Одним из инструментов менеджмента, который по оценкам специалистов, способен сократить расходы организации без ущерба для реализации всех необходимых бизнес-процессов, является аутсорсинг. Аутсорсинг бизнес-процессов подразумевает их полную или частичную передачу сторонней организации на условиях договора возмездного оказания услуг. Данный инструмент менеджмента может частично решить вопрос восстановления управленческих функций социально-экономической системы ООО «Тех-авто» при условии оптимиза-

ции организационно-управленческой структуры на более выгодных с экономической точки зрения для нее условиях.

Опираясь на принцип ситуационности и с учетом возможностей внешней среды организации, а также обнаруженные в ходе анализа ограничения внутренней среды исследуемой организации, считаем целесообразным сформулировать комплекс способов совершенствования системы управления ООО «Тех-авто»:

- 1) оптимизация действующей организационно-управленческой структуры;
- 2) совершенствование отдельных бизнес-процессов организации путем аутсорсинга;
- 3) решение проблемы избыточной численности персонала организации на основе аутплейсмента.

Аутплейсмент как одна из форм аутсорсинга подразумевает активное участие организации в трудоустройстве уволенных сотрудников.

Для решения задач оптимизации и повышения качества управленческой деятельности в исследуемой организации и с целью сокращения управленческих расходов считаем целесообразным перевести функцию учета и отчетности организации на аутсорсинг.

Бухгалтерский аутсорсинг позволяет организациям сконцентрироваться на собственном бизнесе, снизить финансовые риски, минимизировать управленческие и финансовые затраты. Бухгалтерский аутсорсинг является наилучшим решением для небольших организаций, которым, исходя из объема работы, экономически нецелесообразно держать в штате бухгалтерскую службу.

Нами проведено исследование на предмет выявления преимуществ передачи ведения бухгалтерского учета в полном объеме, включая весь комплекс учетных функций, представление интересов ООО «Тех-авто» в налоговой инспекции и во внебюджетных фондах, расчет заработной платы, учет доходов, расходов, налогов и формирование бухгалтерской отчетности, фирме-аутсорсеру.

Считаем наиболее выгодным для исследуемой торговой организации сделать выбор в пользу ООО «Консоль-М», предлагающего услугу 1С: БухОбслуживание, продукт «Комплексный сервис». Данный комплект услуг предполагает комплексную замену функций структурного подразделения организации «Бухгалтерия» и их осуществление посредством аутсорсинга. Для внедрения данного мероприятия в деятельность ООО «Тех-авто» директор должен внести соответствующие

корректировки в Положение о бухгалтерии организации с отметкой о том, что работа данного подразделения организации строится в соответствии с договором аутсорсинга. Отметки того же содержания требуется внести в приказ об учетной политике ООО «Тех-авто» с 1 января года фактического внедрения бухгалтерского аутсорсинга в менеджмент исследуемой организации.

В таблице 4 представлена сравнительная характеристика затрат на содержание бухгалтерии как структурного подразделения сегодня и при передаче соответствующих работ по договору аутсорсинга.

Данные таблицы 4 отражают экономию в месяц, которую получит организации в результате передачи учетных функций на выполнение фирме-аутсорсеру. Фактически сумма налога на добавленную стоимость (НДС) не включается в состав расходов организации, поскольку она возмещается из бюджета данной организации. Таким образом, экономия средств в месяц составит 54300 рублей, а затраты организации уменьшатся на 61500 (54300 + 7200) рублей. В год экономия затрат составит 738000 рублей.

Таблица 4.

Сравнительная характеристика затрат на ведение бухгалтерского учета подразделением ООО «Тех-авто» и фирмой - аутсорсером, руб.

Виды затрат	2013 год		Отклонение, +/-
	Действующая система учета	Бухгалтерский аутсорсинг	
1. Заработная плата работников бухгалтерии (25000 + 4 x 15000)	85000	15000	-70000
2. Социальные страховые взносы от заработной платы (30%)	25500	4500	-21000
3. Расходы на обслуживание программы «1С: Предприятие»	7500	-	-7500
4. Прочие хозяйственные расходы (канцтовары, эл. энергия, амортизация компьютера и т.д.)	5000	2000	-3000
5. Стоимость услуг фирмы-аутсорсера	-	40000	+40000
6. Налог на добавленную стоимость от услуг по договору (18%)	-	7200	+7200
Итого	123000	68700	-54300

Следует также отметить, что в случае выявления ошибок в учете, которые могут повлечь крупные суммы штрафов, при ведении учета структурным подразделением,

включающим работников организации, отношения с которыми регулируются ТК РФ, работника, виновного в нарушении можно привлечь только к дисциплинарной ответственности, а фирма-аутсорсер будет возмещать убытки из-за некачественного ведения учета в полном объеме согласно договору. Участие аутсорсинговой организации в саморегулируемой организации дает дополнительные гарантии организации-заказчику, связанные, например, с возмещением убытков из-за некачественного ведения учета даже после ликвидации фирмы-аутсорсера.

Важным этапом внедрения аутсорсинга в менеджмент организации является заключение договора с фирмой-аутсорсером. Поскольку аутсорсинг является относительно новой услугой на нашем рынке, то её возможности и правовые последствия изучены ещё недостаточно хорошо как самими потребителями и поставщиками аутсорсинговых услуг, так и государственными органами и судебными инстанциями.

В российском законодательстве отсутствует правовое понятие «аутсорсинг», но зато в гражданском праве присутствует один из основных принципов: свобода договора, то есть право заключать договоры, не предусмотренные Гражданским кодексом. Отсутствие же специального правового регулирования означает, что договор аутсорсинга должен быть тщательным образом и очень детально проработан сторонами как с точки зрения налоговых, административных, так и гражданско-правовых последствий. Иначе компания может столкнуться с рядом негативных и очень неприятных последствий.

Договор аутсорсинга в юридическом плане есть услуга по предоставлению персонала для выполнения им определенного объема работы в пользу организации - заказчика. Поэтому для оформления отношений по аутсорсингу применяется конструкция договора возмездного оказания услуг, в котором необходимо как можно более конкретно очертить круг передаваемых задач компании - аутсорсеру и предусмотреть некоторый переходный этап, в течение которого заказчик будет передавать исполнителю необходимую документацию или детализировать передаваемые на аутсорсинг работы.

При составлении договора аутсорсинга следует обратить особое внимание на конфиденциальность, т.е. на соблюдение служебной и коммерческой тайны, а также на неразглашение личных данных сотрудников, которые станут известны аутсорсинговой компании. Необходимо уделить особое внимание мере ответственности за качество предоставляемых аутсорсинговых услуг и соблюдение сроков сдачи отчетности. Договор аутсорсинга должен предусматривать компенсацию потерь заказчика, понесенных вследствие некачественного исполнения работ организацией - исполнителем. Состав

договора должен предусматривать ответственность в виде возмещения ущерба либо в виде штрафных санкций.

В процессе внедрения аутсорсинга необходимо обдумать, как сохранить лояльность сотрудников к организации и их связь с корпоративной культурой. Важным инструментом в процессе увольнения сотрудников является аутплейсмент.

Аутплейсмент как одна из форм аутсорсинга представляет собой комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя. Работодатели используют этот инструмент управления процессом высвобождения персонала, как правило, в случаях массовых сокращений, увольнения персонала в результате реструктуризации или других организационных изменений. Непосредственным осуществлением различных мероприятий в рамках процедуры аутплейсмента занимаются чаще всего приглашенные консультанты. Но может проводиться аутплейсмент и силами службы персонала самой организации.

Учитывая, что по данным анализа обеспеченности организации работниками (табл.1, 2) установлена избыточная численность персонала в количестве 5-ти человек, в том числе 2 человека – вспомогательный персонал, доля которого в 2013 году неоправданно возросла, а после принятия решения о внедрении аутсорсинга бухгалтерских услуг в ООО «Тех-авто» подлежит сокращению 4 человека – работники административно-управленческого персонала. Предлагаем провести сокращение персонала на 6 человек, из которых – 4 чел. (административно-управленческий персонал) и 2 чел. (вспомогательный персонал). По нашему мнению, численность торгово-операционного персонала в 2014 -2015 г.г. сокращать не следует, поскольку значительные реорганизационные мероприятия могут вызвать спад производительности труда, а это в создавшейся ситуации в организации, характеризующейся снижением эффективности, нецелесообразно.

Таким образом, считаем необходимым провести сокращение персонала ООО «Тех-авто» путем аутплейсмента в количестве 6-ти человек. Несмотря на материальные издержки, использование аутплейсмента дает работодателю множество выгод и преимуществ, а также «страхует» от возможных финансовых потерь.

Учитывая низкую эффективность деятельности исследуемой организации, считаем наиболее приемлемым провести открытый аутплейсмент персонала в количестве

6-ти человек силами отдела кадров ООО «Тех-авто» по следующим направлениям: определение индивидуальных стратегий развития персонала, помощь в разработке резюме, размещение резюме на интернет-ресурсах, участие в переговорах с нанимающими организациями и помощь в продвижении кандидатов.

Определим экономию расходов организации за счет аутплейсмента работников. Учитывая, что эффект от внедрения бухгалтерского аутсорсинга (сокращается штат сотрудников из 4 чел.) представлен в таблице 4, произведем расчет экономии средств на оплату труда 2-х работников за год, опираясь на данные таблицы 3 о среднегодовой заработной плате в расчете на 1-го работника за 2013 год: $2 \text{ чел.} \times 210,0 = 420,0$ тыс. руб., отчисления в социальные фонды 30% - 126,0 тыс. руб. Всего сумма экономии расходов на оплату труда при сокращении работников составит 546 тыс. руб. ($420,0 + 126,0$).

В рамках программы аутплейсмента организация будет нести дополнительные расходы:

1) в соответствии с действующим законодательством при увольнении сотрудников выплачивается компенсация в размере среднего заработка за 2 месяца: $6 \text{ чел.} \times (210,0 / 12 \text{ мес.}) \times 2 \text{ мес.} = 210,0$ тыс. руб., которая облагается взносами в специальные фонды в размере 30% - 63,0 тыс. руб.;

2) в рамках добровольной программы аутплейсмента целесообразно предусмотреть премию увольняемым работникам за преданность организации: $6 \text{ чел.} \times 15,0 = 90,0$ тыс. руб., которая, также подлежит обложению взносами в специальные фонды в размере 30%, что составляет 27,0 тыс. руб.;

3) прочие расходы на реализацию программы аутплейсмента (составление и рассылка резюме, транспортные расходы, оплата телефонных переговоров) предположительно составят 15,0 тыс. руб.

Таким образом, бюджет аутплейсмента – 405,0 тыс. руб. ($210,0 + 63,0 + 90,0 + 27,0 + 15,0$) полностью перекрывается экономией на высвобождении 2-х сотрудников, а его эффективность составляет 141 тыс. руб. ($546,0 - 405,0$).

Благодаря ликвидации потерь, связанных с недостатками в системе управления организацией и программе экономии расходов посредством аутсорсинга, прибыль от продаж организации предположительно увеличивается на 2178 тыс. руб., а чистая прибыль – на 1742 тыс. руб. Увеличивается рентабельность основных средств и оборотных активов, а прибыль в расчете на одного работника исследуемой организации поднимается на 69 тыс. руб.

Кроме того, за счет экономии расходов на оплату труда, образовавшейся в результате аутсорсинга, руководство организации может принять решение о повышении заработной платы оставшимся сотрудникам.

Следовательно, еще одним преимуществом аутсорсинга является возможность руководства организации увеличить оплату труда с целью стимулирования труда работников для повышения объемов продаж и качества выполненных работ и, при условии грамотной системы распределения заработка, увеличить результативность торговой организации.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации: по состоянию на 2014г. – М.: Эксмо, 2014.- 32с..
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Издательство НОРМА, 2014.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2014.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 29.12.2014 г.).
5. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432с.
6. *Иванов Г.Г., Лебедева И.С., Панкина Т.В.* Управление торговой организацией. – М.: Изд. дом «Форум», 2013. - 366 с.
7. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента., 2-е изд., пер. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2009. – 320с. /www.alleng.ru/d/manag/man203.htm.
8. Аутсорсинг бухгалтерских услуг в г. Краснодаре / [http: // 1cbo./consol-m.ru](http://1cbo./consol-m.ru).

References

1. The Constitution of the Russian Federation as of 2014. - M .: Eksmo, 2014.- 32с ..
2. The Civil Code of the Russian Federation. - M .: Publishing NORM 2014.
3. Tax Code of the Russian Federation. - M .: Eksmo, 2014.
4. Labour Code of the Russian Federation (as of 29/12/2014 was).

5. Drucker for every day. 366 tips to successful manager. - M .: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. - 432s.
6. Ivanov GG, Lebedev IS, Pankin TV Management of a commercial organization to her. - M .: Publishing. house "Forum", 2013. - 366 p.
7. Anikin BA, Ruda IL Outsourcing and outstaffing: high technology management., 2nd ed., Trans. and Sub-M .: INFRA-M, 2009. - 320C. /www.alleng.ru/d/manag/man203.htm.
8. Outsourcing of accounting services in Krasnodar / [http: // 1cbo. / Consol-m.ru](http://1cbo. / Consol-m.ru).