

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, проф.
_____ И.В. Шевченко
(подпись)
_____ 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

РАЗВИТИЕ ФРИЛАНСИНГА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Работу выполнила _____ Д.В. Жерновая
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Я.В. Драмарецкая
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Ю.С. Клещева
(подпись)

Краснодар
2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методические вопросы использования фрилансинга в малом бизнесе.....	7
1.1 Понятие и правовое регулирование фрилансинга в российской практике.....	7
1.2 Особенности трудовых взаимоотношений между фрилансерами и заказчиками их услуг в малом бизнесе	13
1.3 Методы оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства	19
2 Анализ системы управления персоналом малого предприятия ООО «Сфера» и оценка ее готовности к внедрению фриланса	25
2.1 Общая характеристика ООО «Сфера».....	25
2.2 Тенденции развития фрилансинга на российском рынке труда.....	31
2.3 Оценка эффективности кадров ООО «Сфера» в условиях предстоящего взаимодействия с фрилансерами.....	39
3 Развитие фрилансинга в малом бизнесе на примере ООО «Сфера»	43
3.1 Разработка мероприятий по внедрению фриланса в ООО «Сфера»	43
3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий	48
Заключение	52
Список использованных источников	55
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	62
Приложение Б Отчет о финансовых результатах.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Фрилансинг в последние годы стал значимым явлением на рынке труда и бизнес-среде, особенно в сегменте малого бизнеса, предоставляя предпринимателям гибкость в найме специалистов для выполнения различных задач без необходимости создания постоянных рабочих мест. В условиях динамично изменяющейся экономики и растущей конкуренции малые предприятия вынуждены искать эффективные способы оптимизации своих ресурсов и повышения конкурентоспособности, где фрилансинг выступает одним из ключевых инструментов. Развитие интернет-технологий и цифровых платформ способствовало стремительному росту популярности фриланса, открывая новые возможности для малых предприятий в поиске и привлечении талантливых специалистов.

Сокращение издержек на персонал благодаря фрилансу является значительным преимуществом для малых предприятий, поскольку последние оплачивают только выполненную работу, избегая затрат на постоянные зарплаты, социальные гарантии и другие расходы, связанные с содержанием штатных сотрудников, и одновременно получают доступ к высокой квалификации и специализированным навыкам фрилансеров, не затрачивая ресурсы на обучение и развитие собственного персонала. Несмотря на очевидные преимущества данного подхода, малые предприятия сталкиваются с рядом вызовов при использовании фрилансеров, основными из которых являются поиск надежных и компетентных специалистов на рынке фриланса, где присутствует множество исполнителей, и определение уровня их профессионализма и добросовестности.

Управление удаленными сотрудниками требует иных подходов и навыков по сравнению с управлением штатными работниками, включая налаживание эффективной коммуникации и контроль за выполнением задач, чтобы обеспечить высокое качество работы и соблюдение сроков. Анализ

тенденций и перспектив развития фрилансинга в малом бизнесе показывает, что данный формат занятости будет продолжать набирать популярность, так как малые предприятия все чаще осознают преимущества гибкости и экономической эффективности, которые предоставляет фрилансинг. Развитие фриланса стимулирует создание новых цифровых платформ и инструментов, упрощающих взаимодействие между бизнесом и фрилансерами, а также обеспечивающих защиту интересов обеих сторон.

Степень разработанности темы исследования. Проблематика развития фрилансинга как экономического феномена практически не исследовалась в научной литературе. Большинство научных трудов, затрагивающих данную тему посвящены социологическому и экономическому анализу ценностей и ценностных ориентаций, как важного компонента экономического поведения фрилансеров (М. Вебер, Т. Парсонса, Н. Смелзер, П.А. Сорокин и др.), которые раскрыли факторы, влияющие на изменение экономических предпочтений и поведения различных видов деятельности человека. В России ключевыми именами в изучении фриланса являются Д.О. Стребков и А.В. Шевчук, чьи работы описывают новую для российского рынка труда и экономики группу занятых, и в настоящее время являются одними из немногих исследований, основанных на обширном эмпирическом материале. Однако экономистами практически не затрагивается проблематика развития фрилансинга в малом бизнесе, что делает необходимым комплексный анализ экономической общности фрилансеров для описания фриланса как особого экономического феномена в современной экономике.

Цели и задачи исследования.

Цель исследования – выявление ключевых факторов, способствующих успешному внедрению фрилансинга в деятельность ООО «Сфера», а также разработка практических рекомендаций по их использованию.

Задачи исследования:

- раскрыть современное содержание понятия «фрилансинг» и его правовое регулирование в российской практике;
- выявить особенности трудовых взаимоотношений между фрилансерами и заказчиками их услуг в малом бизнесе;
- исследовать методы оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства;
- составить общую характеристику ООО «Сфера»;
- изучить тенденции развития фрилансинга на российском рынке труда;
- оценить эффективность кадров ООО «Сфера» в условиях предстоящего взаимодействия с фрилансерами;
- разработать мероприятия по внедрению фриланса в ООО «Сфера»;
- обосновать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования – ООО «Сфера».

Предмет исследования – экономические и управленческие отношения, связанные с внедрением фриланса в ООО «Сфера».

Информационной базой исследования являются законодательные, нормативно-правовые документы органов государственной власти Российской Федерации, а также данные бухгалтерского учета и отчетности ООО «Сфера».

Методологической базой исследования послужили такие методы научного познания как: анализ и изучение источников литературы по исследуемой теме, анализ документов организации, методы сравнительного анализа, моделирование, экономико-математические расчеты.

Теоретическая и практическая значимость.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных знаний о фрилансинге как экономическом и управленческом феномене, влияющем на малый бизнес. Исследование способствует

уточнению понятийного аппарата и правовых аспектов фрилансинга, а также углубляет понимание особенностей трудовых взаимоотношений между фрилансерами и малым бизнесом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы для повышения эффективности управления малым бизнесом посредством интеграции фрилансинга, предлагая конкретные рекомендации и мероприятия для ООО «Сфера», которые могут быть адаптированы и применены другими малыми предприятиями.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы из 55 источников.

В первой главе исследования рассмотрены теоретические и методические аспекты фрилансинга в малом бизнесе, включая понятие и правовое регулирование фрилансинга в российской практике, особенности трудовых взаимоотношений между фрилансерами и заказчиками их услуг в малом бизнесе, а также методы оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства.

Во второй главе составлена организационно-экономическая характеристика ООО «Сфера», проведен анализ системы управления персоналом малого предприятия и оценена её готовность к внедрению фриланса. Также изучены тенденции развития фрилансинга на российском рынке труда и проведена оценка эффективности кадров ООО «Сфера» в условиях предстоящего взаимодействия с фрилансерами.

В третьей главе разработаны мероприятия по внедрению фриланса в ООО «Сфера» и обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий, направленных на улучшение гибкости управления персоналом и повышение экономической устойчивости предприятия.

Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 21 таблицами, 2 приложениями.

1 Теоретические и методические вопросы использования фрилансинга в малом бизнесе

1.1 Понятие и правовое регулирование фрилансинга в российской практике

Современные понятия «фриланс» и «фрилансер» представляют собой новую и динамичную форму занятости, но научного определения до сих пор нет. Дальнейшие проблемы вызывает отсутствие официальных определений этих терминов в трудовом законодательстве РФ. Рассмотрим трактовки понятий «фрилансер» и «фрилансер» различными исследователями.

М.И. Гурова рассматривает фриланс как форму самозанятости, ориентированную на выполнение конкретных задач, зачастую удаленно и без формального трудоустройства, и ориентированную на сам факт выполнения работы, а не на ее качество [4].

Н.В. Чаплашкин определяет фриланс как «свободную занятость» и указывает, что это вид деятельности, при котором работники самостоятельно выбирают форму и место своей работы и мало зависят от работодателя [17].

Д. Стребков и А. Шевчук определяют фрилансера как высококвалифицированного человека, не являющегося штатным сотрудником организации, не участвующего в традиционных трудовых отношениях, оказывающего услуги множеству клиентов и не являющегося единым субподрядчиком. Мы хорошо оснащенные независимые эксперты.

Заказчик [14].

Э. Хили и Х. Конли рассматривают фрилансеров как самозанятых лиц, которые предоставляют услуги нескольким работодателям на временной или гибкой основе [8].

А.Н. Сорокина определила фриланс как организованную систему, позволяющую работникам и индивидуальным предпринимателям выполнять

свои обязанности на расстоянии от места нахождения работодателя или заказчика с использованием современных средств информации и связи. Описывается как форма трудовой деятельности или гражданско-правовой деятельности.

В. Игнаткина считает фрилансером индивидуального предпринимателя, самостоятельно производящего товары или оказывающего услуги нескольким заказчикам [7].

Данные определения позволяют сделать вывод, что фриланс – это вид самозанятости, предполагающий оказание услуг квалифицированными специалистами одному или нескольким работодателям, преимущественно на неформальной основе.

Эксперты Стокгольмской школы экономики выделили ключевую характеристику фриланса. В ходе исследования, проведенного при поддержке Центра консультаций по интернет-бизнесу и Центра развития интернет-бизнеса в России в 2003 году, специалисты пришли к выводу, что термин «фриланс» целесообразно использовать для обозначения удаленной работы, выполняемой с помощью современных инфокоммуникационных технологий, таких как интернет, электронная почта и телефон [10]. Эта особенность определяет состав фрилансеров, который включает журналистов, программистов, дизайнеров и веб-дизайнеров, фотографов и видеографов, а также специалистов в области инфобизнеса, таких как маркетологи и таргетологи.

Исследование СШЭ показало, что современные термины «фриланс» и «фрилансер» тесно связаны с использованием инфокоммуникационных технологий и работой в IT-сфере. В интернет-пространстве существуют специализированные платформы, называемые биржами фриланса, где удаленные сотрудники предлагают свои услуги. На этих платформах «фриланс» определяется как форма организации труда, при которой работодатель и исполнитель могут находиться на любом расстоянии друг от

друга, а управление проектом осуществляется с помощью электронных средств связи или по телефону [11].

Стоит отметить, что в научной литературе не сложилось единого мнения по вопросу считать ли фриланс формой удаленной работы или фриланс включает непосредственное взаимодействие исполнителя и заказчика (в традиционном понимании – работника и работодателя). Так, О.В. Забелина и Ф.И. Мирзабалаева отмечают: «Говоря о фрилансерах, в России имеют в виду: всех «работающих на себя» (индивидуальных предпринимателей и самозанятых); только самозанятых граждан; только тех самозанятых, которые занимаются высококвалифицированным трудом (в последнее время еще и сужая круг фрилансеров только до работающих дистанционно с использованием интернет-технологий). Сейчас фрилансером стало принято называть любого свободного работника, частного специалиста, который дистанционно выполняет работу для заказчика. В большинстве случаев фрилансер – работник интеллектуального труда. Зачастую понятием «фрилансер» подменяется понятие дистанционного работника. Однако эти формы занятости не идентичны, хотя и схожи» [9].

Вполне резонно согласиться с такой точкой зрения, так как, как правило, удаленный сотрудник сохраняет свое место в штате компании и связан с работодателем трудовыми отношениями. Трудовой кодекс Российской Федерации [1] (далее – ТК РФ) включает отдельную главу (глава 49.1 ТК РФ), посвященную труду дистанционных работников. С такими сотрудниками заключают трудовой договор, и они являются штатными работниками организации, на которых распространяются корпоративные нормы и гарантии, предусмотренные ТК РФ. Фрилансер же связан с заказчиком не трудовыми отношениями, а гражданско-правовыми. К фрилансерам чаще всего относятся представители творческих профессий: журналисты, фотографы, художники, архитекторы, работники сфер медиа, юриспруденции и консалтинга. В зарубежных правовых порядках к этой категории часто включают также частных

врачей и аудиторов, то есть, по сути, всю сферу индивидуального предоставления услуг можно рассматривать как фриланс. В таблице 1 представлены ключевые различия между фрилансом и дистанционной работой.

Таблица – Ключевые особенности фрилансинга и дистанционной работы

Особенности	Фрилансинг	Дистанционная работа
Трудовые отношения	Гражданско-правовые	Трудовые
Место работы	Вне офиса работодателя, дистанционно	Вне офиса работодателя, дистанционно
Тип занятости	Самозанятость	Штатный работник
Контрактные условия	Гражданско-правовой договор	Трудовой договор
Социальные гарантии	Отсутствуют	Присутствуют
Основные профессии	Высококвалифицированные услуги	Разнообразные, часто интеллектуальные

Фриланс часто путают с самозанятостью, потому что оба термина описывают работников, которые ведут свою деятельность самостоятельно, не нанимают сотрудников и зарабатывают, продавая товары или услуги. Но между этими понятиями есть разница. Пенсионный фонд России относит к самозанятым индивидуальных предпринимателей, глав и членов фермерских хозяйств, адвокатов, арбитражных управляющих, нотариусов и других частных практиков, которые не зарегистрированы как предприниматели. Федеральная налоговая служба считает самозанятыми тех, кто без привлечения работников оказывает услуги физическим лицам для личных или домашних нужд, при этом не являясь предпринимателями.

Самозанятые – это лица, которые сами ищут работу, опираясь на свои навыки и умения, получают доход без трудовых договоров, организуют свой рабочий процесс, не нанимают сотрудников и сами отвечают за результат. Такие лица работают на себя, а не на государство, часто оставаясь в тени экономики. Чтобы легализовать их деятельность и сделать их налогоплательщиками, правительство приняло поправки в Гражданский кодекс в 2017 году, регламентирующие условия налогообложения и юридический статус самозанятых. Сейчас к самозанятым относятся те, кто занимается присмотром за детьми, больными, пожилыми людьми старше 80 лет и другими нуждающимися в уходе; репетиторством; уборкой жилых помещений и ведением домашнего хозяйства.

Таким образом, наряду с традиционными трудовыми отношениями, характеризующимися стабильностью и защищенностью, активно развиваются нетипичные формы занятости, которые можно отнести к самозанятости. Одной из таких форм является фриланс.

На наш взгляд, наиболее удачное определение фрилансера представлено Д. Стребковым и А. Шевчуком. Во-первых, фрилансер – это независимый работник, обладающий значительной степенью автономии и свободы, благодаря работе с множеством клиентов, что исключает наличие одного постоянного «работодателя». Во-вторых, фрилансер – это высококвалифицированный профессионал.

Термин «профессионал» здесь применяется в особом контексте, охватывая ученых, IT-специалистов, инженеров, архитекторов, аудиторов, юристов, преподавателей, писателей, артистов, врачей, спортсменов и других экспертов. Этот подход особенно актуален в условиях современной информационной экономики, основанной на высококвалифицированном труде в сфере услуг. По мнению А. Шевчука и Д. Стребкова, термин «фрилансер» следует ограничить профессиональной деятельностью в сфере высококвалифицированных услуг.

Они подчеркивают, что нельзя, как Д. Пинк, относить к фрилансерам водопроводчиков, укладчиков дорожных покрытий или владельцев грузовиков, несмотря на то, что их работа также подразумевает обслуживание нескольких клиентов. Расширение термина на такой широкий круг специалистов приводит к его размыванию.

Для уточнения понятия «фрилансер» в контексте содержания и характера трудовой деятельности А. Шевчук предлагает следующие критерии, отраженные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Признаки, характеризующие фрилансера по А. Шевчуку

Таким образом, можно дать следующее общее определение: фрилансер – это независимый высококвалифицированный профессионал, который не состоит в штате организаций и не вовлечен в традиционные трудовые отношения, а самостоятельно реализует свои услуги на рынке, работая с различными клиентами и не являясь субподрядчиком единственного заказчика.

Фрилансинг в российской практике представляет собой современную форму занятости, не закрепленную в трудовом законодательстве, что усложняет его правовое регулирование. Различные ученые предлагают свои трактовки фриланса, но общим является признание его как разновидности самозанятости, при которой квалифицированные специалисты оказывают услуги множеству заказчиков, преимущественно дистанционно, используя современные информационные технологии. Для обеспечения правовой защиты и урегулирования взаимодействия между фрилансерами и заказчиками целесообразно рассмотреть внесение изменений в законодательство, включающих разработку особых договоров, что позволит снизить риски и обеспечить прозрачность деятельности.

1.2 Особенности трудовых взаимоотношений между фрилансерами и заказчиками их услуг в малом бизнесе

Опираясь на основные характеристики фриланса, рассмотренные в предыдущем пункте, остановимся на основных характеристиках бизнес-взаимодействий во фрилансе.

Во-первых, отношения между фрилансером и заказчиком опосредованы (как правило, в роли «посредника» выступают информационные технологии (цифровые платформы), что с одной стороны усложняет процесс делового взаимодействия (отсутствие личного контакта часто приводит к спорным ситуациям), а с другой – упрощает (здесь, как правило, говорят о сокращенном сроке согласования условий труда, оформления отношений и т.д.).

Во-вторых, отношения между фрилансером и заказчиком не оформляются традиционным трудовым договором, и как правило, краткосрочны. В настоящее время отсутствует надлежащее правовое регулирование отношений между фрилансером и заказчиком, что обуславливает высокую степень риска сотрудничества для обеих сторон таких

отношений. Отсутствие в ТК РФ норм, регулирующие рассматриваемые отношения предполагает невозможность применения к труду фрилансера социальных гарантий, что существенно ограничивает фрилансера в выборе способов правовой защиты.

В-третьих, процесс найма фрилансеров сильно отличается от традиционного трудоустройства (рисунок 2).

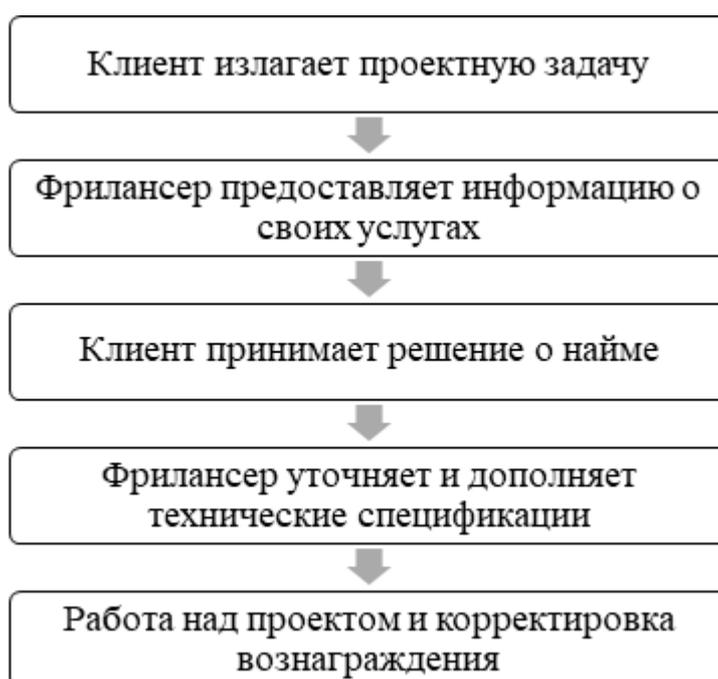


Рисунок 2 - Процесс найма фрилансеров (разработано автором)

В традиционной модели работодатель формирует требования к соискателю и детализирует условия работы, тогда как клиент фрилансера излагает суть проектной задачи и на основе предоставленной фрилансером информации остается только принять решение. В отличие от штатных сотрудников, фрилансеры обладают значительной автономией, включая уточнение и дополнение технических спецификаций, внесение профессиональных корректировок, а также установление и корректировку вознаграждения. Учитывая широкий спектр автономии, которую имеют фрилансеры, фрилансеры и их клиенты с большей вероятностью станут партнерами, чем традиционные работодатели или сотрудники.

В-пятых, фриланс – это вид неполной занятости со всеми своими уникальными характеристиками. Это включает в себя организацию нескольких рабочих мест в «портфели проектов», частую смену рабочих мест и отсутствие постоянной работы. График работы фрилансеров обычно неполный рабочий день, с сокращенными днями или неделями, а само рабочее место часто совмещается с домом. Карьера фрилансера носит личный, прерывистый, бесцельный характер и не имеет четкой конечной точки. Также важно отметить, что ни одна из этих рабочих мест не может полностью обеспечить работника, и требуются многочисленные источники дохода.

В таблице 2 отражены основные особенности фрилансинга по сравнению со штатными сотрудниками.

Таблица 2 – Сравнение фрилансеров и штатных сотрудников

Критерий	Фрилансеры	Штатные сотрудники
Трудовые отношения	Гражданско-правовые	Трудовые
Социальные гарантии	Отсутствуют	Присутствуют
Место работы	Удаленно, без привязки к офису	Офис или другой указанный работодателем рабочий адрес
Автономия	Высокая, самостоятельно управляют своим временем и задачами	Ограниченная, подчиняются правилам работодателя
Характер работы	Краткосрочные проекты, часто меняющиеся	Долгосрочная занятость, постоянная работа
Способ найма	Через платформы, напрямую с заказчиком	Через HR отделы, рекрутинговые агентства

Продолжение таблицы 2

Критерий	Фрилансеры	Штатные сотрудники
Регулирование	Гражданский кодекс РФ	Трудовой кодекс РФ

Указанные характеристики оказывают воздействие на специфику деловых отношений. В результате, заказчики не вправе ожидать от фрилансеров соблюдения обычного рабочего расписания, тогда как фрилансеры не могут рассчитывать на стабильный объем заданий.

В России отсутствие официального правового статуса фрилансера как экономического субъекта породило множество вариантов взаимодействия с заказчиками. На сегодняшний день фрилансеры могут выбирать различные формы работы (частное лицо с оформлением гражданско-правового договора подряда или оказания услуг; юридическое лицо или индивидуальный предприниматель; самозанятый). Легализация деятельности возможна несколькими способами: регистрация в качестве индивидуального предпринимателя, создание юридического лица, учет в Федеральной налоговой службе в качестве самозанятого. Выбор зависит от предпочтений и специфики работы каждого фрилансера. При работе как частное лицо фрилансер, как правило, осуществляет деятельность, заключая три типа договоров: договор возмездного оказания услуг (ст. 779 ГК РФ), договор авторского заказа (ст. 1288 ГК РФ) и договор подряда (ст. 702 ГК РФ). Следует отметить, что для некоторых видов деятельности обязательна регистрация в качестве индивидуального предпринимателя в соответствии с федеральными законами, регулируемыми эти области.

В российской сфере труда фрилансеров существуют значительные пробелы. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. N 60-ФЗ, который добавил в Трудовой кодекс РФ главу 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников», регулирует трудовые отношения штатных сотрудников, работающих удаленно [1]. Однако фрилансеры, такие как

дизайнеры, программисты, бухгалтеры, переводчики, фотографы и журналисты, часто не состоят в штате, не регистрируются как индивидуальные предприниматели и не создают юридических лиц. Они предпочитают избегать регистрации, чтобы не платить налоги с нестабильных доходов, не взаимодействовать с налоговыми органами и не вести бухгалтерскую отчетность.

Незаконная деятельность для фрилансеров сопряжена с рисками, такими как неоплата выполненной работы, штрафы за ведение деятельности без регистрации, достигающие не менее 40 тысяч рублей по статье 116 Налогового кодекса РФ, и повышенное внимание правоохранительных и налоговых органов к их регулярным денежным поступлениям. Следовательно, возникает необходимость внесения изменений в Гражданский кодекс РФ и разработки специального трехстороннего фриланс-договора, включающего заказчика, посредника (в роли налогового агента) и фрилансера, где посредник будет отвечать за урегулирование конфликтов, расчет и уплату налогов. Однако противники данного подхода утверждают, что граждане, работающие по таким договорам, лишаются льгот и гарантий работодателя, таких как оплачиваемый отпуск, больничные и пенсионный стаж, но для значительной категории лиц, уже имеющих социальные гарантии от основного работодателя или через пособия, стипендии или пенсии, такой договор мог бы стать привлекательным вариантом дополнительного заработка.

Отношения между сторонами во фрилансе зачастую оформляются через гражданско-правовой, реже трудовой договоры, но в большинстве случаев стороны ограничиваются честным словом. Отсутствие оформления дает возможность заказчикам сэкономить на налогах и взносах в фонды, и фрилансеры идут «на поводу», лишь бы заплатили за работу. Но даже оформление отношений еще не дает никаких гарантий, ведь и при оформлении часто допускаются ошибки. Так, обратимся к Апелляционному определению Красноярского краевого суда от 02.07.2014 по делу N 33-5776/2014, в котором

рассматривался спор между истицей, работавшей удаленно торговым представителем у ИП, и её работодателем, который отказался признать трудовые отношения, несмотря на передачу трудовой книжки, заявления о приеме на работу и подписанного трудового договора, а также выдачу доверенностей и иных документов на имя истицы для ведения переговоров с контрагентами. Истица подала иск, требуя признания отношений трудовыми и взыскания невыплаченных сумм, утверждая, что подчинялась указаниям ИП, а факт отношений подтверждается электронной перепиской и выданными ИП документами. Суд первой инстанции удовлетворил её требования, учитывая длительность отношений и подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, однако суд апелляционной инстанции не согласился с этим решением, посчитав, что представленные скриншоты электронной переписки не могут считаться допустимыми доказательствами, а выданные доверенности не подтверждают факт трудовых отношений, а лишь дают полномочия на заключение договоров. Суд апелляционной инстанции отметил, что истица самостоятельно планировала свой рабочий день, не находилась под контролем работодателя, не предоставила доказательств выплаты заработной платы, передачи трудовой книжки и заключения трудового договора, а также частично в спорный период имела иные трудовые отношения, что свидетельствует в пользу гражданско-правовых отношений между сторонами. Таким образом, решение суда первой инстанции было отменено, так как материалы дела подтверждают факт гражданско-правовых отношений, а не трудовых, что привело к отказу в удовлетворении исковых требований истицы.

Однако стоит отметить, что в судебной практике есть и более удачные для фрилансеров дела, например, Апелляционное определение Хабаровского краевого суда от 19.08.2015 по делу N 33-5397/2015, где истец, оказывавший дистанционные юридические услуги, продолжал работать после истечения срочного трудового договора, что привело к иску о признании отношений

трудовыми и взыскании недополученной зарплаты. Суд удовлетворил требования истца, так как были представлены оригиналы подписанных трудовых договоров и доказательства продолжения работы, включая периодические приезды в офис и выполнение задач, что подтвердило наличие трудовых отношений, регулируемых гл. 49.1 ТК РФ о дистанционной работе. Согласно ст. 58 ТК РФ, поскольку ни одна из сторон не возражала против продолжения трудовых отношений и не требовала расторжения договора после его истечения, суд постановил, что трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок [4].

Таким образом, особенности трудовых взаимоотношений между фрилансерами и заказчиками их услуг в малом бизнесе заключаются в значительном уровне посредничества и отсутствии личного контакта, что ведет к отсутствию традиционных трудовых отношений и может усложнять процесс достижения компромисса. Недостаток институционализированных норм и краткосрочный характер договоров создают правовые риски и отсутствие защиты для обеих сторон. Учитывая разнообразие характеристик и условий работы фрилансеров, а также отсутствие правового статуса фрилансера в России, целесообразно рассмотреть внесение поправок в Гражданский кодекс РФ и разработку особого трехстороннего договора, который будет включать заказчика, посредника (в роли налогового агента) и фрилансера.

1.3 Методы оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства

Наиболее распространенным методом оценки персонала в практике отечественных предприятий является КРІ (ключевые показатели эффективности). КРІ – это показатели эффективности сотрудников, помогающих организации (подразделениям, сотрудникам) достигать своих

стратегических и тактических целей. Показатели работы отдельных сотрудников привязаны к совокупным KPI для всей компании. Цель системы заключается в координации действий персонала, чтобы сотрудники разных отделов не выполняли конфликтующие задачи и не тормозили другую работу. Каждый сотрудник должен работать над поставленными перед ним целями, а затем стараться получить премию за реализацию. Система KPI представляет собой «дерево целей», в котором изложена корпоративная стратегия компании и задачи каждого сотрудника при необходимости.

Основные KPI для оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства могут включать:

- время выполнения задач;
- качество работы;
- обратная связь от клиентов;
- количество выполненных проектов.

В таблице 1 приведены основные показатели эффективности (KPI) для оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства

Таблица 3 – Основные показатели эффективности (KPI) для оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства (составлена автором на основе [14])

Показатель	Описание	Метод измерения
Время выполнения задач		
Среднее время выполнения	Среднее время, затраченное на выполнение задачи	Часы/дни
Процент выполнения в срок	Доля задач, выполненных в установленный срок	Проценты
Максимальное время выполнения	Максимальное время, затраченное на выполнение задачи	Часы/дни

Продолжение таблицы 3

Показатель	Описание	Метод измерения
Качество работы		
Процент ошибок	Доля задач, выполненных с ошибками	Проценты
Уровень удовлетворенности	Оценка качества работы по шкале (например, от 1 до 10)	Средний балл по шкале
Количество доработок	Количество исправлений и доработок, выполненных фрилансером	Количество
Количество выполненных проектов		
Общее количество проектов	Общее количество проектов, завершённых за период	Количество
Среднее количество проектов	Среднее количество проектов в месяц	Количество в месяц
Процент успешных проектов	Доля проектов, завершённых успешно	Проценты
Обратная связь от клиентов		
Оценка удовлетворенности клиентов	Средняя оценка по результатам опросов клиентов	Средний балл по шкале
Количество положительных отзывов	Число положительных отзывов от клиентов	Количество
Количество жалоб	Число жалоб от клиентов	Количество

Таким образом, практическое применение ключевых показателей (KPI) даёт возможность выстроить эффективную систему оценки персонала в

организации. Отметим, что преимуществом использования КРІ является их объективность и возможность сравнивать результаты разных фрилансеров. Вместе с тем реализация данного метода предполагает четкое описание задачи и определение критериев оценки, что может быть затруднительно при запуске творческих или нестандартных проектов в малом бизнесе.

Еще одним методом оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства выступает проектный анализ. Данный метод позволяет выявить сильные и слабые стороны фрилансера, а также определить ключевые факторы, влияющие на успешность проектов.

Основные показатели проектного анализа сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Основные показатели проектного анализа для оценки результативности фрилансинга в секторе малого предпринимательства (составлена автором на основе [17])

Показатель	Описание	Метод измерения
Среднее время выполнения	Среднее время, затраченное на выполнение задач	Часы/дни
Процент задач, выполненных в срок	Доля задач, выполненных в установленный срок	Проценты
Максимальное время выполнения	Максимальное время, затраченное на выполнение задач	Часы/дни
Эффективность использования времени	Оценка использования рабочего времени фрилансером	Часы, проценты
Расход материалов	Количество использованных материалов	Количество, стоимость

Продолжение таблицы 4

Показатель	Описание	Метод измерения
Соотношение затрат/результат	Оценка эффективности затрат в сравнении с полученными результатами	Стоимость, результаты
Количество предложенных инноваций	Число новых идей и предложений, внедренных фрилансером	Количество
Эффективность предложенных решений	Оценка результата от внедрения инновационных предложений	Проценты, отзывы клиентов
Уровень креативности	Оценка креативного подхода фрилансера	Баллы по шкале (например, от 1 до 10)

Проектный анализ выступает эффективным инструментом для оценки результативности фрилансеров в малом бизнесе. Он позволяет детально изучить работу фрилансера, выявить ключевые факторы успешности проектов и определить области для улучшения. Регулярное проведение проектного анализа способствует повышению качества работы фрилансеров и общей эффективности бизнеса.

Таким образом, такие методы оценки эффективности работы фрилансеров в секторе малого предпринимательства, как ключевые показатели эффективности (КПЭ) и анализ проектов, позволяют создать объективную и прозрачную систему оценки работы фрилансеров. Использование КРІ помогает корректировать поведение сотрудников и обеспечивает достижение стратегических и тактических целей компании, что особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса. Дополняя систему КРІ, анализ проекта позволяет выявить сильные и слабые стороны работы фрилансера и выявить основные факторы, влияющие на успешность проекта, способствуя повышению качества работы и эффективности бизнеса.

Оба метода требуют четкого описания задач и критериев оценки, что может быть затруднительно при запуске творческих или нестандартных проектов, но важно, чтобы регулярное использование этих методов могло значительно улучшить результаты работы фрилансера. В результате внедрение такой системы оценки способствует не только повышению эффективности работы отдельных сотрудников, но и повышению конкурентоспособности малых и средних предприятий в целом.

2 Анализ системы управления персоналом малого предприятия ООО «СФЕРА» и оценка ее готовности к внедрению фриланса

2.1 Общая характеристика ООО «СФЕРА»

Современный комплекс ООО «Сфера» предлагает клиентам уникальную возможность расслабиться и почувствовать себя на курорте, не выезжая за пределы Краснодара. Сотрудники создали уютный оазис в черте города, который с радушием примет гостей в любое время года.

Семейный загородный комплекс под названием «ВодаЕда» предлагает несколько вариантов размещения для гостей: стандартный двухместный номер, стандартный четырёхместный номер, двухместный номер «Комфорт», номер «Люкс», люкс-апартаменты, двухуровневые апартаменты и коттеджи. Кроме того, комплекс предлагает русскую баню, сауну, развлечения для детей, а также спортивные и развлекательные площадки. Помимо этого, можно взять напрокат речной спортивный инвентарь.

Для посетителей работает круглогодичный ресторан европейской кухни с нотками характерного для Кубани национального колорита. На кухне – только фермерские сыры, мясо, фрукты и овощи, а также продукты собственного производства. ООО «Сфера» тщательно следит за производством на всех этапах, поэтому к поварам на кухню попадают только лучшие ингредиенты, из которых они готовят свои кулинарные шедевры.

ООО «Сфера» имеет организационно-правовую форму: общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Сфера» расположено в городе Краснодар по адресу ул. Измайльская, 55.

На текущий момент общество с ограниченной ответственностью «Сфера» является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою

деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

ООО «Сфера» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

ООО «Сфера», как и любое другое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у предприятия после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение.

Коммерческая политика предприятия отдает предпочтение продукции российских производителей, основной упор в коммерческой политике предприятия делается на расширение и углубление ассортимента хозяйственных товаров. В таблице 5 рассмотрим показатели использования основных средств.

Таблица 5 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств (составлено автором)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 к 2023 г.	
				Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3005	2985	3521	515	117,15
Среднесписочная численность работников, чел.	149	157	161	12	108,05
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	201,73	190,18	218,71	16,98	108,42
Выручка, тыс. руб.,	84619,00	131370,00	291712,00	2070925,00	344,73
Фондоотдача, руб.	28,15	44,00	82,84	54,69	294,27
Фондоотдача активной части основных средств, руб.	47,72	65,67	120,06	72,35	251,63
Фондоемкость, руб.	0,04	0,02	0,01	-0,02	33,98
Прибыль от продаж (убыток), тыс. руб.	-32792,00	4577,00	109031,00	141823,00	- 332,49
Фондорентабельность (убыточность), %	-109,10	15,33	309,64	418,74	- 283,83
Норма прибыли (убыточности), %	-5,52	-2,32	1,37	6,89	-24,85

Изучив показатели эффективности использования основных средств, таких как спортивный инвентарь, коттеджи и номера различных категорий комфорта, мы видим, что их стоимость постепенно возрастает. В балансе отражена недвижимость, находящаяся в собственности. Количество сотрудников выросло до 161 человека, и фондовооружённость также повысилась на 8% к 2023 году по сравнению с 2021 годом. Прибыль от продаж за отчётный период составила 109 млн руб., а фондорентабельность достигла 309, что превышает норму прибыли в 1,37%. Рассмотрим показатели эффективности использования оборотных средств в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели наличия и эффективности использования оборотных средств (составлено автором)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 к 2023 г.	
				Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Оборотные средства, тыс. руб.	48688,00	103578,00	153035,00	104346,00	314,32
в т.ч.:	-	-	-	-	-
- запасы	36086,00	69552,00	102356,00	66269,00	283,64
в % к оборотным средствам	74,12	67,15	66,88	-7,23	90,24
- дебиторская задолженность	10955,00	31875,00	48052,00	37096,00	438,62
в % к оборотным средствам	22,50	30,77	31,40	8,90	139,55
- денежные средства	1173,00	2067,00	898,00	-275,00	76,53
в % к оборотным средствам	2,41	2,00	0,59	-1,82	24,35
Выручка, тыс. руб.	84619,00	131370,00	291712,00	207092,00	344,73
Коэффициент оборачиваемости: - всех оборотных средств	1,74	1,27	1,91	0,17	109,68
- запасов	2,34	1,89	2,85	0,51	121,54
- дебиторской задолженности	7,72	4,12	6,07	-1,65	78,59
- денежных средств	72,11	63,56	324,81	252,70	450,45
Продолжительность оборота, дней:	210,01	287,78	191,48	-18,53	91,18
- всех оборотных средств	155,65	193,25	128,07	-27,58	82,28
- запасов	155,65	193,25	128,07	-27,58	82,28
- дебиторской задолженности	47,25	88,56	60,12	12,87	127,23
- денежных средств	5,06	5,74	1,12	-3,94	22,20
Прибыль, тыс. руб.	-2686,00	-1863,00	2822,00	55095,00	-
Рентабельность оборотных средств, %	-5,52	-1,80	1,84	7,36	105,05
					-33,42

В отчётном периоде оборотные средства компании резко выросла до 153 млн руб., включая рост запасов на 183%. Дебиторская задолженность также

выросла на 338%, а денежные средства, напротив, сократились до 898 тысяч рублей. Выручка компании также увеличилась на 244%, достигнув 207 млн руб. Также предприятие перестало быть убыточным и в 2023 году принесло своим владельцам 2,8 млн руб. чистой прибыли. Рассматривая показатели деловой активности, мы видим, что количество дней, которое необходимо оборотным активам для трансформации в денежные средства, планомерно сокращается. Это сокращение указывает на ускорение трансформации активов и наращивание темпов выручки за единицу времени, что иллюстрирует отчёт о финансовых результатах. В целом можно говорить о удовлетворительной и даже положительной динамике финансово-экономических показателей.

Теперь давайте проанализируем показатели рентабельности в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности (составлено автором)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Чистая прибыль, тыс. руб.	-2686	-1863	2822	823	4686
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:	-	-	-	-	-
- всего капитала	56809	127212	176275	70402	49063
- собственного капитала	-3321	-5185	-2363	-1863	2822
- оборотных активов	48688	103578	153035	54889	49457
- внеоборотных активов	8121	23633	23240	15512	-393
Рентабельность, %:	-	-	-	-	-
- всего капитала	-4,73	-1,47	1,60	3,26	3,07
- собственного капитала	80,89	35,94	-119,44	-44,94	-155,39
- оборотных активов	-5,52	-1,80	1,84	3,72	3,64
- внеоборотных активов	-33,08	-7,89	12,15	25,20	20,03

Из анализа показателей рентабельности финансово-хозяйственной деятельности ООО «СФЕРА» следует, что в 2023 году наблюдается значительное улучшение финансового положения компании. Чистая прибыль выросла на 4686 тыс. рублей, что является положительным трендом. Рентабельность собственного капитала и оборотных активов также улучшилась, превращая отрицательные значения в положительные.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность ООО «СФЕРА» (составлено автором)

Показатель	Нормативное значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+,-), 2021 г. от:	
					2022 г.	2023 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты, финансовые вложения за исключением денежных эквивалентов), тыс. руб.	—	1173	2067	898	893	-275
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	—	10955	31875	48052	20919	37096
Активы, тыс. руб.	—	56809	127212	176275	70402	1194652
Внеоборотные активы, тыс. руб.	—	8121	23633	23240	15512	15118
Оборотные средства, тыс. руб.	—	48688	103578	153035	54889	104346
Собственный капитал, тыс. руб.	—	-3321	-5185	-2363	-1863	958
Текущие обязательства, тыс. руб.	—	58281	128929	172616	70647	114334
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,020	0,016	0,005	-0,004	-0,015
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	0,208	0,263	0,284	0,055	0,075
Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	0,835	0,803	0,887	-0,032	0,051
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-0,165	-0,197	-0,113	-0,032	0,051

Рассмотрим показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность. Мы видим, что денежные средства на счетах компании в 2023 году постепенно уменьшились, составив менее 1 миллиона рублей. За аналогичный период дебиторская задолженность компании, напротив, выросла, а также увеличился и совокупный объем активов, достигнув 176 млн руб. Внеоборотные активы или производственные фонды компании также увеличились, составив 23 млн руб., а оборотные средства – 153 млн руб. Собственный капитал компании благодаря накопленному убытку имеет отрицательное значение, составляющее 2,3 млн руб.

Показатели абсолютной ликвидности, быстрой и текущей ликвидности за все исследуемые периоды показали разнонаправленную динамику. Например, коэффициент абсолютной ликвидности снизился с 0,2 до 0,05%, что свидетельствует об ухудшении платежеспособности и ослаблении финансовой устойчивости организации. Однако показатели общего покрытия краткосрочных обязательств незначительно выросли и в целом демонстрируют консервативную динамику роста.

Таблица 9 – Показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность ООО «СФЕРА» (составлено автором)

Показатель	Нормативное значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+,-), 2021 г. от:	
					2022 г.	2023 г.
Коэффициенты финансовой устойчивости						
Валюта баланса, тыс. руб.	—	56809	127212	176275	70402	49063
Собственный капитал, тыс. руб.	—	-3321	-5185	-2363	-1863	2822
Краткосрочный заемный капитал, тыс. руб.	—	58281	128929	172616	70647	43687
Долгосрочный заемный капитал, тыс. руб.	—	1850	3469	6023	1619	2553
Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	-0,06	-0,04	-0,01	0,0177	0,027
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	< 1,0	-0,06	-0,04	-0,01	0,0161	0,026
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,6	-0,03	-0,01	0,02	0,0124	0,034
Показатели финансовых результатов деятельности						
Получено чистой прибыли, тыс. руб.	—	-2686,00	-1863,00	2822,00	823,00	4686,00
Рентабельность всех активов, %	—	-4,73	-1,47	1,60	3,26	3,07
Рентабельность собственного капитала, %	—	80,89	35,94	-119,44	-44,94	-155,39

Анализ финансовой устойчивости ООО «СФЕРА» выявил несколько важных тенденций. В 2023 году наблюдается увеличение валюты баланса и собственного капитала, однако краткосрочный заемный капитал также существенно возрастает, что может снизить финансовую стабильность. Коэффициент финансовой независимости и коэффициент соотношения собственных и заемных средств улучшились, указывая на повышенную финансовую независимость компании. Коэффициент финансовой устойчивости также улучшился, что говорит нам о более устойчивой ситуации в компании.

2.2 Тенденции развития фрилансинга на российском рынке труда

Российский рынок труда отражает мировые реалии, которые формируются вокруг увеличения доли удалённой занятости работников, возникновения и распространения фриланса, специализированных акселераторов по подбору удалённых сотрудников и онлайн-бирж с фрилансерами. Более того, характер работы в компаниях, особенно в сфере услуг, всё больше напоминает проектную деятельность. В рамках таких проектов нанимают современных сотрудников, зачастую фрилансеров или удалённых работников, чья деятельность связана с работой в сфере услуг, интеллектуальной деятельностью, работой с документами и анализом данных. Благодаря современным сетевым и информационно-коммуникационным технологиям сфера диджитал-работы и гибридной формы работы становятся всё более популярными среди работодателей. Это обусловлено множеством экономических, социальных и культурных факторов. Однако, в свою очередь, возникновение специфического онлайн-рынка труда накладывает соответствующие границы и условия его функционирования. На рисунке 3 рассмотрим один из факторов влияния на работу удалённых сотрудников и фрилансеров.

Здесь мы видим множество мощных драйверов, которые определяют и задают ориентиры фрилансеров. Надо отметить, что это является лишь основополагающими на наш взгляд факторами, которые в действительности для отдельных отраслей и сфер промышленности гораздо больше.

Существует проблема структурной безработицы, связанная с недостатком высококвалифицированных кадров в ряде отраслей экономики, в том числе в IT-сфере, инженерных и научных профессиях. В то же время наблюдается низкий уровень занятости женщин, молодежи и инвалидов. Одной из причин такой ситуации является недостаточная подготовка кадров и отсутствие соответствующих программ обучения, а также отсутствие мотивации работодателей к обучению и развитию своих сотрудников.

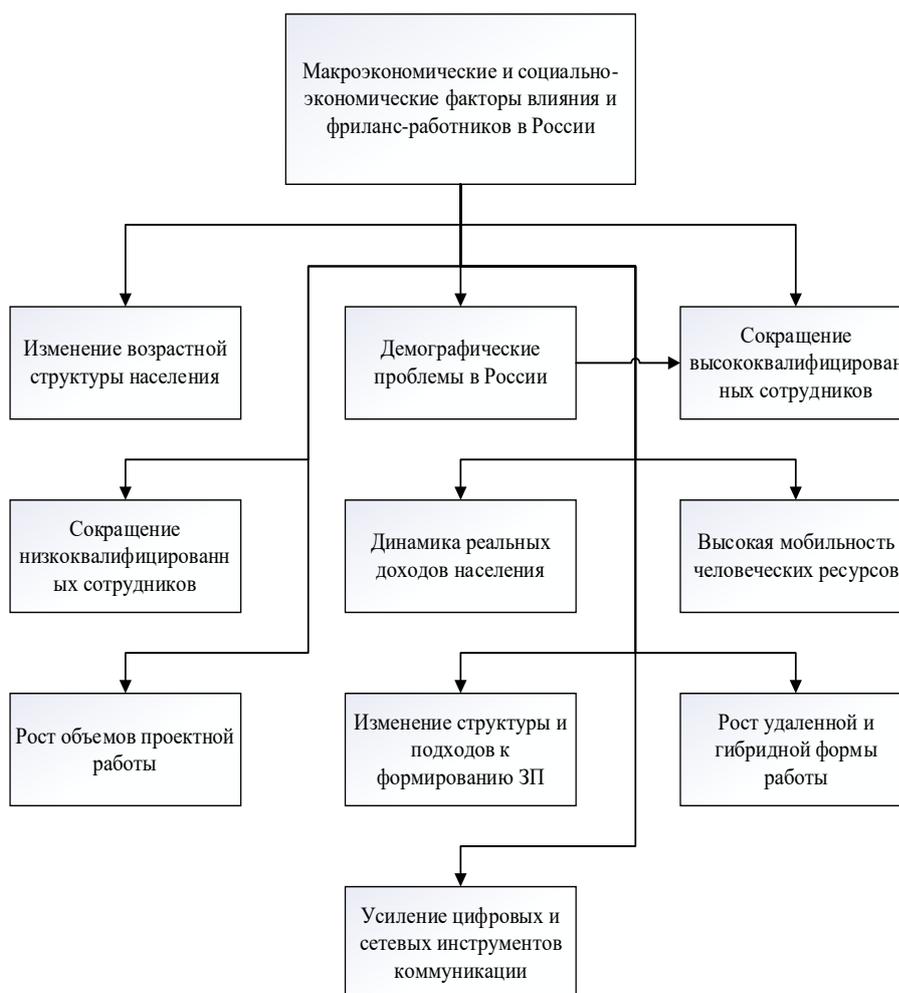


Рисунок 3 – Факторы влияния на развитие фриланс-сотрудников в современных условиях (для всех отраслей)

Отметим, что сфера услуг вписывается в данные критерии. Наиболее сильно на неё влияют миграция трудоспособного населения, высокая мобильность и ротация кадров, изменение схемы работы в пользу проектных методов. Также усиливается тенденция к росту фриланс-работы для сотрудников сервисов и сферы услуг.

Российский рынок труда выделяется особой особенностью – дефицитом кадров, как в сфере высокой квалификации, так и среди обычных рабочих на заводах. Этот дисбаланс объясняется несколькими факторами.

Во-первых, естественное старение трудового населения и несовпадение темпов его воспроизводства с потребностями рынка труда.

Во-вторых, СВО и социальная нестабильность, вызванные релокацией и уходом на фронт, а также формированием экономики военного типа, где основные государственные расходы направлены на оборонную промышленность и смежные отрасли. Эти факторы создают неизбежный дефицит рабочей силы и подталкивают к конкуренции за трудовые ресурсы. На этом фоне наблюдается увеличение спроса на фриланс-специалистов, чтобы расширить рынок труда, что приводит к необходимости привлечения персонала из других регионов или стран. В условиях роста конкуренции за талантливых сотрудников компании вынуждены повышать заработную плату и улучшать условия труда именно фрилансерам.

Такие цели, как борьба с текучестью кадров, обусловлены высокими затратами на поиск, адаптацию и внедрение новых сотрудников в работу компании. Этот процесс частично парализует действующие бизнес-процессы компании, создает избыточные рисковые факторы и шоки для хозяйственной системы предприятия. Важной целью по работе с персоналом остается оптимизация затрат на его поиск, обучение и внедрение. Следует отметить, что за последние 5 лет уровень расходов на персонал существенно вырос. Например, если в 2020 году в среднем фонд оплаты труда в структуре себестоимости составлял 7% в сегменте малого и среднего бизнеса, то сегодня

в 2023 году уже 13%. В связи с ростом затрат возрастает актуальность внедрения нематериальных методов стимулирования сотрудников, что логично в условиях сниженного спроса, обострения конкуренции на рынках и общего экономического кризиса. Кроме того, в связи с увеличением числа удаленных вакансий и проектной работы возникает необходимость создания системы удаленной мотивации и контроля над работниками. Все это обусловлено существующими трендами как в российской экономике, так и по всему миру.

Современный этап развития характеризуется сложностью социально-экономических отношений, отсутствием стабильных тенденций в экономическом росте и усугублением проблем, присущих рыночной экономике. С учетом новых вызовов, связанных с ограничениями последних лет, вызванных быстрым распространением коронавирусной инфекции, становится актуальным изучение вопроса о преобразовании социально-трудовых отношений в условиях расширения использования цифровых технологий для осуществления различных видов экономической деятельности. Рассмотрим эти особенности для фриланс-работников и фрилансеров в таблице 10.

Таблица 10 – Параметры и особенности фриланс-сотрудников в России, 2023 г. (НН.RU, Superjob)

Параметр	Значение
Затраты на подбор персонала, тыс. руб.	3–4% от всех затрат на управление персоналом
Средний период закрытия вакансии в российских компаниях	22–37 дн.
Эффективное количество рабочих часов, день	4–6 часов
Период введения в должность онлайн сотрудников	3,74 рабочих дня

Продолжение таблицы 10

Параметр	Значение
Доля работников онлайн в российской экономике	37,7%
Соотношение средней заработной платы онлайн и оффлайн сотрудников	0,64

Под воздействием научно-технической революции и модернизации средств труда, производственных фондов усиливаются их показатели, что неизбежно приводит к изменениям взаимоотношений на рынке труда. Одним из последних достижений является фриланс-сотрудники, гибридная и удаленная форма труда – высокая мобильность персонала, индивидуальный характер оплаты труда, проектная работа, система материального стимулирования и многое другое. Теперь рассмотрим рынок труда для фриланс-работников, включая фрилансеров и гибридных работников в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели рынка труда для сферы услуг по данным НН.RU, Росстат [57, 60]

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Количество вакансий (переизбыток), тыс.	776	970	1047	988	870	1340
Номинальная средняя заработная плата, руб.	32635	47468	51083	57244	65338	73709
Уровень безработицы (по стране), %	5,2	4,9	4,6	4,3	3,7	3,3
Уровень избыточной занятости в сфере услуг, млн чел.	-0,25	-0,12	0,33	1,1	2,4	3,7
Доля ВВП в сфере услуг, %	34,5	39,1	44,2	51,1	57,2	58,4
Сальдо трудовой миграции, млн чел.	6,2	8,3	3,2	11,4	3,47	2,84

Ввиду сложности, многоуровневости и взаимосвязи социальных и трудовых отношений, возникновение проблем в этой сфере оказывает

негативное влияние на экономический и общественный прогресс. В настоящее время, в условиях увеличения экономической нестабильности и несбалансированного социально-экономического развития регионов, а также углубления социального неравенства и дифференциации доходов населения, возникло множество проблем в социально-трудовой сфере. Среди них особенно актуальными являются организационно-правовое регулирование самозанятости и фрилансеров, ведение социально ответственного бизнеса, защита прав и законных интересов работников в условиях, юридическая инфраструктура удаленной работы, а также контроль, мотивация и самоорганизация сотрудников.

Однако в связи с расширением возможностей приема новых кандидатов, усложнение рабочих отношений возникают сопутствующие риски и угрозы хозяйственному процессу организации, которая использует подобные практики. Например, в условиях диджитал рабочих мест возникают проблемы контроля работы и мотивации сотрудников. Несомненно, что существует базовая мотивация в виде получения дохода, однако как говорят многие исследователи, психологи и управленцы, денежная мотивация не является полноценной, быстро исчерпывается и требует дополнительных, других подкреплений. С другой стороны, контроль за выполненной работой становится особенно важным, поскольку в условиях физической удаленности фриланс-работника от работодателя контролировать процесс работы и эффективность затраченного рабочего времени становится довольно сложной задачей. К примеру, многие работодатели фиксируют не проведенное время на работе, а объем выполненной работы, предоставляя работнику все условия для оптимизации его рабочего пространства, времени и усилий [55]. Особую роль среди фриланс-сотрудников играет возрастная структура, дисбаланс которых можно рассмотреть на рисунке 12.

Таблица 12 – Возрастная структура занятости фриланс-работников, 2023 г. [57]

Тыс. чел.	Возрастной диапазон
-31	70+
336	60-69
-5	55-59
202	50-54
61	45-49
181	40-44
212	35-39
-524	30-34
-724	25-29
-87	20-24
9	15-19

Здесь мы видим, что наибольший дефицит на рынке труда для удалённых работников наблюдается в категории от 20 до 34 лет. Это самые экономически активные, образованные и желанные для работодателей сотрудники. С учётом дефицита данной категории, расширяется рынок онлайн-работы, фрилансеров и дистанционных сотрудников. Это позволяет повысить скорость набора новых сотрудников, снизить стоимость поиска и уменьшить простой из-за дефицита специалистов. Сегодня дистанционные сотрудники пользуются всё большей популярностью, и сфера фриланс-бирж также активно развивается в России. В связи с этим условия труда для данной категории сотрудников постепенно улучшаются (таблица 13).

Таблица 13 – Материальные факторы привлечения фриланс-работников (источник: HH.RU), 2023 г. [60]

Факторы привлечения кандидатов	%
Конкурентная зарплата	67
Оплата спортзала, поездок, льготы на соц. обеспечение	52
Компенсация расходов	39
Предоставление смартфонов, планшетов и других гаджетов	33
Страхование жизни и здоровья	32

В первую очередь это, конечно, конкурентная заработная плата, а также дополнительные компенсации, выплаты и улучшение условий труда. Как правило, фриланс-работники в наиболее востребованных областях сегодня

требуют социального обеспечения, таких как доступ к спортзалам и медицинскому обслуживанию, определённые льготы и предоставление всей необходимой техники. Итак, на рисунке 4 перечислим драйверы роста фрилансеров.



Рисунок 4 – Факторы влияния на развитие фриланс-вакансий и дистанционных сотрудников (составлено автором)

Здесь мы видим, что усложнение поиска новых кандидатов, рост стоимости привлечения и рост материального стимулирования играют ключевую роль в расширении поиска работодателями кандидатов на ту или иную позицию. В первую очередь, рынок онлайн-работников значительно больше, чем физический рынок труда в определённой территории. Поиск кандидатов проходит быстрее благодаря более разнообразной структуре предложения труда для удалённых вакансий, большему числу способов организации взаимодействия и средств коммуникации.

В результате анализа становится понятно, что рынок труда сегодня развивается в направлении дистанционной работы, проектных работ и фриланса. Это обусловлено макроэкономическими, социальными и

технологическими детерминантами, которые создают условия и предпосылки для дальнейшего укрепления позиций таких работников в структуре экономики страны.

2.3 Оценка эффективности кадров ООО «СФЕРА» в условиях предстоящего взаимодействия с фрилансерами

Рассмотрим показатели использования сотрудников и трудовых ресурсов в таблице 14.

Таблица 14 – Трудовые ресурсы и их использование в ООО «СФЕРА»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г. в % к 2023 г.
Среднегодовая численность работников, чел.	149	157	161	108,05
Управленческий состав	13	16	14	107,69
Специалисты	49	53	47	95,92
Обслуживающий персонал	68	71	79	116,18
Разнорабочие	12	8	14	116,67
По договору ГПХ	7	9	7	100,00
Отработано, тыс. чел.-ч.	762880	803840	794320	108,05
Выработка среднегодовая 1 работником, чел.-ч.	5679	8368	18119	319,04
Коэффициент использования труда	0,94	0,859	0,91	96,81

Анализируя трудовые ресурсы и их эффективность в ООО «СФЕРА» в 2021-2023 годах, можно отметить динамичный рост среднегодовой численности работников, который достиг 161 чел. Рассматривая структуру трудовых ресурсов, мы видим, что в среднем произошёл прирост по всем категориям относительно базового 2021 года. В частности, управленческий состав увеличился на 1 человека, количество обслуживающего персонала выросло на 11 человек, а число разнорабочих увеличилось на 8 человек. При этом количество временных работников по договору гражданско-правового характера осталось без изменений на уровне 7 человек.

Важным показателем эффективности трудовых ресурсов является коэффициент использования труда, который, несмотря на некоторое снижение в 2022 году, восстановился к уровню 0,91 в 2023 году. Это указывает на общее повышение эффективности труда в организации. Существенный рост выработки 1 работником, который увеличился в 2023 году более чем в 3 раза по сравнению с 2021 годом, может говорить о внедрении более эффективных технологий и управленческих практик.

Таблица 15 – Показатели эффективности использования персонала в ООО «СФЕРА»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 к 2023 г.	
				Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Фактические затраты труда, чел.-ч	762880	803840	824320	61440	108,05
Выручка, тыс. руб.	84619	131370	291712	207093	344,74
Себестоимость, руб.	48680	80380	205751	157071	422,66
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8567,5	10738,8	11350,5	2783	132,48
Удельный вес фонда оплаты труда в себестоимости, %	17,60	13,36	5,52	-12,08	31,35
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	57500	68400	70500	13000,00	122,61
Производительность труда: - годовая, тыс. руб.	567,16	836,52	1811,76	1244,60	319,44
- часовая, руб.	0,1109	0,1634	0,3539	0,24	319,12
Трудоемкость, чел.-ч	9,02	6,12	2,83	-6,19	31,37
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-3279	457	10903	14182,00	-332,51
Прибыльность персонала, тыс. руб./чел.	-220,08	29,15	677,21	897,29	-307,71
Получено на 1 руб. фонда оплаты труда:	0,27	0,32	0,41	0,14	151,85
- выручки					
- прибыли от продаж					
	-6,98	93,08	10,95	17,93	-156,88

В 2023 году предприятие продемонстрировало увеличение фактических затрат труда на 8,05%, при этом абсолютное отклонение составило 614400 тыс. рублей. Однако, вместе с ростом затрат, выручка значительно возросла, достигнув 2917120 тыс. рублей, что отражает внутреннюю эффективность компании.

Значительное увеличение себестоимости в 4,23 раза с 2021 по 2023 год

свидетельствует о масштабных изменениях в структуре расходов и, возможно, внедрении новых технологий. Фонд оплаты труда вырос на 521,57%, что может свидетельствовать о повышении заработной платы и улучшении условий труда.

Существенное увеличение удельного веса фонда оплаты труда в себестоимости с 47% до 58% указывает на увеличение значимости трудовых ресурсов в общей стоимости продукции.

Общее увеличение показателя получено на 1 руб. фонда оплаты труда в 1,51 раза говорит о более эффективном использовании средств для достижения выручки и прибыли. Рассмотрим структуру фонда оплаты труда для работников, для которых возможен перевод на дистанционную работу и фриланс (таблица 16).

Таблица 16 – Структура ФОТ для диджитал-работников (составлено автором на основе [БФО])

Структура диджитал-сотрудников	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Абсолютное отклонение, тыс. руб. 2023-2021 гг.	Темп роста, 2023-2021 гг. %
	тыс. руб.	Доля	тыс. руб.	Доля	тыс. руб.	Доля		
Маркетинг	942,43	0,11	1396,04	0,13	1362,06	0,12	419,635	144,53
Бухгалтерия	514,05	0,06	429,55	0,04	794,54	0,07	280,485	154,56
PR-сопровождение	171,35	0,02	429,55	0,04	567,53	0,05	396,175	331,21
Бизнес-анализ	428,38	0,05	644,33	0,06	567,53	0,05	139,15	132,48
Обслуживающий персонал	85,68	0,01	214,78	0,02	227,01	0,02	141,335	264,97
Доля в ФОТ	2141,88	0,25	3114,25	0,29	3518,66	0,31	1376,78	164,28

Из представленных данных мы видим, что больше всего в структуре фонда оплаты труда приходится на маркетологов – в среднем это 12-13%. Кроме того, значительные расходы на материальное стимулирование приходятся на бухгалтерию и бизнес-аналитиков. На первый взгляд, это

наиболее подходящие для фриланса работы. Теперь рассмотрим некоторые показатели фактической деятельности в таблице 17.

Таблица 17 – Структура показателей работы фриланс-работников (составлено автором)

Категория работников	Производительное время, час.	Затраты на содержание тыс. руб., мес.
Маркетинг	3,7	7652
Бухгалтерия	6,5	4452
PR-сопровождение	4,6	8128
Бизнес-анализ	5,2	7340
Обслуживающий персонал	8,5	27572

Как мы видим, фактическое рабочее время значительно меньше нормированных восьмичасовых рабочих дней: маркетологи работают менее половины рабочего дня, а бизнес-анализ и PR-сопровождение также имеют частичную занятость. Однако такие направления, как бухгалтерия и обслуживающий персонал, в среднем работают значительно больше.

Итак, можно сделать вывод о том, что эффективность работы сотрудников компании значительно варьируется, а также есть потенциал для создания дистанционных рабочих мест и перехода на фриланс. Кроме того, в компании меняется структура трудовых ресурсов: снизился коэффициент использования труда и постепенно сокращается выработка сотрудников.

С нашей точки зрения, необходимо часть сотрудников перевести на удалённую форму труда, разработать ключевые показатели эффективности для Digital-специалистов, внедрить соответствующие KPI и инструменты коммуникации с фрилансерами. Это позволит значительно оптимизировать фонд оплаты труда и снизить затраты на содержание рабочих мест.

3 Развитие фрилансинга в малом бизнесе на примере ООО «СФЕРА»

3.1 Разработка мероприятий по внедрению фриланса в ООО «СФЕРА»

В результате анализа стало понятно, что часть сотрудников можно перевести на дистанционную работу и организовать фрилансеров. Вместе с этим необходимо разработать для них показатели KPI и внедрить инструменты коммуникации и анализа данных, которые будут исследовать деятельность удалённых сотрудников, а также участвовать в формировании и принятии управленческих решений по данным работникам (рисунок 5).

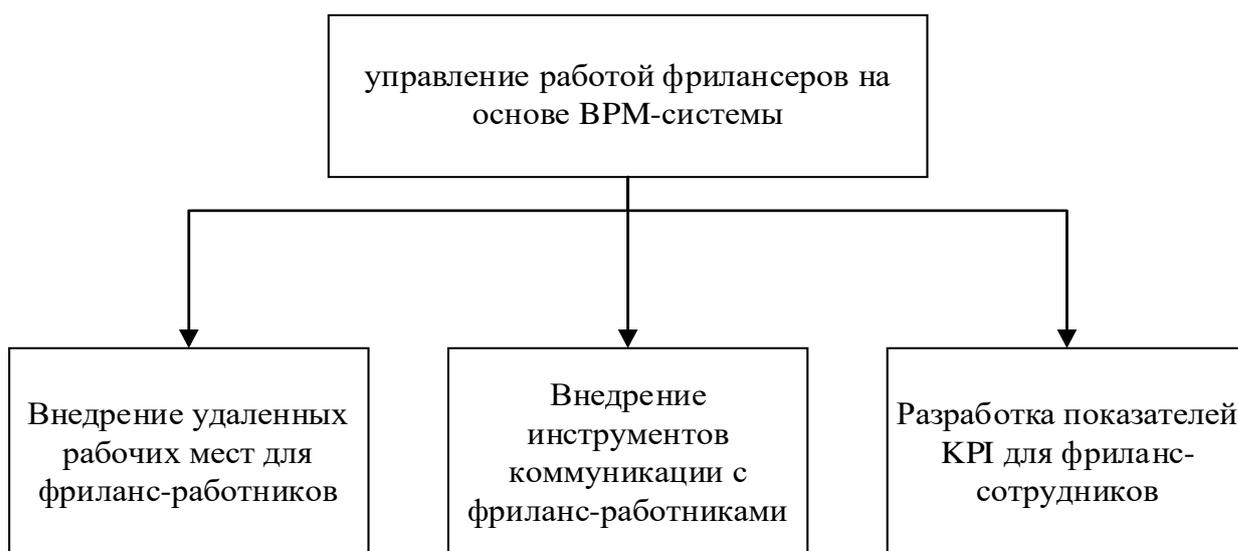


Рисунок 5 – Мероприятия по внедрению фриланса в ООО «Сфера» (составлено автором)

Итак, рассмотрев направление, мы видим, что существует определённый потенциал для создания Digital-рабочих мест и цифровой рабочей среды, которая исключает необходимость содержания работников в офисе, аренды рабочих мест, расхода канцелярских принадлежностей и иных офисных

расходов. Однако, вместе с этим, рамочные параметры контракта должны содержать следующие условия, представленные на рисунке 6.

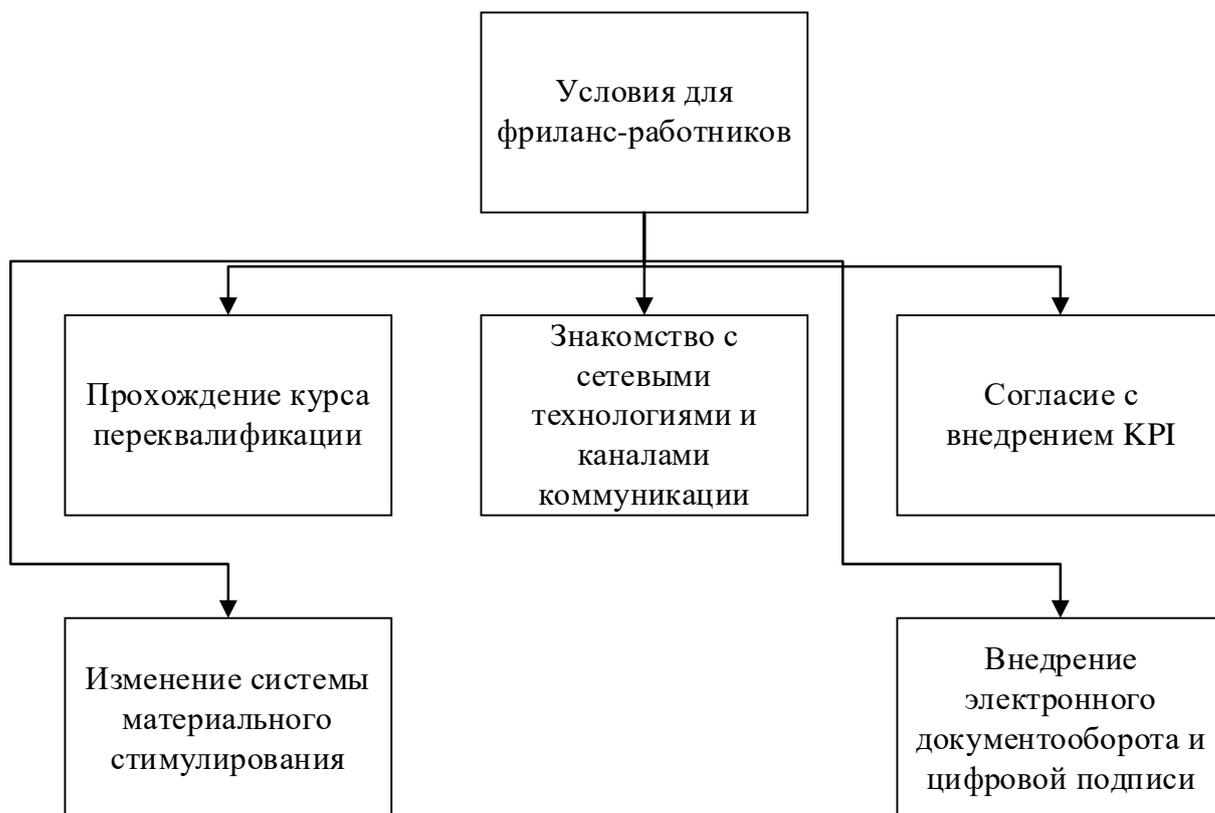


Рисунок 6 – Основы взаимодействия фриланс-работников с ООО «Сфера»
(составлено автором)

Цифровое рабочее пространство содержит ряд условий и особенностей, которые позволяют создать необходимый уровень эффективности, не снижая его по сравнению с традиционной офлайн работы. В первую очередь важно соблюдать дисциплину трудового дня, что также критично для удалённых работников. Это включает регулярные общения с руководителем и активное использование цифровых рабочих сред.

Для реализации предложенных мероприятий необходимо внедрение ВРМ-системы, которая является цифровыми инструментами контроля за удалёнными бизнес-процессами и рабочими местами. Кроме того, важно внедрить показатели КРІ для отслеживания работы цифровых сотрудников.

Эта система также позволяет перейти на безбумажный электронный документооборот, и каждому сотруднику необходимо сертифицировать цифровые подписи через госуслуги, чтобы исключить избыточные согласования и коммуникации.

Исходя из ключевых показателей эффективности, целесообразно моделировать и оптимизировать систему материального стимулирования. Теперь перейдём к обзору системы BPM (рисунок 7), которая создана для организации цифровых рабочих пространств и OpenSpace в цифровой рабочей среде.

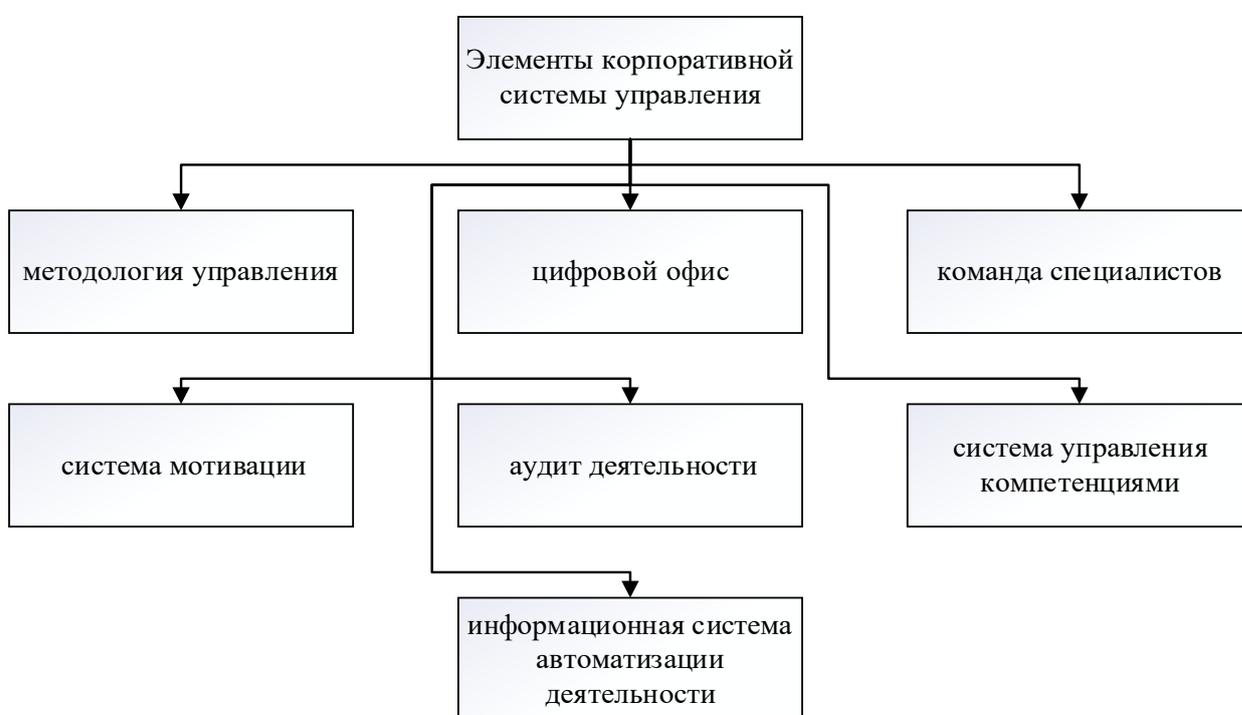


Рисунок 7 – Элементы корпоративной системы цифрового управления в ООО «Сфера» [10]

Система предполагает использование индивидуальных рабочих кабинетов для бухгалтеров, маркетологов, PR-службы и бизнес-аналитиков. Каждый кабинет разработан и настроен с учетом особенностей каждой категории сотрудников и их специализации. В системе также внедрена система управления компетенциями, проводится аудит деятельности

цифровых сотрудников и разрабатываются основы для расчета системы материального стимулирования, если это необходимо.

Каналы коммуникации через цифровую систему оцениваются по эффективности управления, экономической эффективности работы сотрудников, времени, проведенного в онлайн, количеству доработок и нареканий со стороны руководителей, а также анализируется полезное затраченное рабочее время. Информационные потоки представлены на рисунке 8.

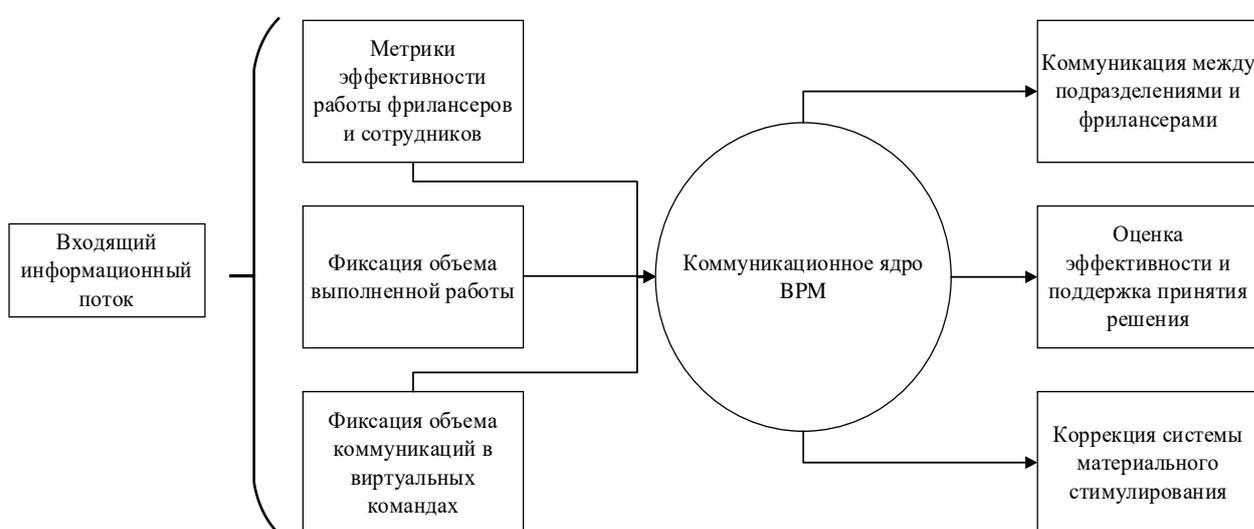


Рисунок 8 – Схема функционирования ВРМ-систем в ООО «Сфера»
(составлено автором)

На рисунке 8 в центре располагается так называемое коммуникационное ядро, которое при помощи контроллеров и системы мониторинга управляет работой дистанционных работников. Оно исследует метрики эффективности или КРІ, анализирует динамику выполнения плана, фиксирует объемы выполненной работы, отслеживает изменения в документах и их перемещение, а также подключается к цифровой подписи и использует систему полной безбумажной документации.

Кроме того, система позволяет проводить оценку эффективности профессионализма и компетенции ключевых сотрудников. Такой масштабный

сбор данных необходим для системы поддержки принятия решений, интегрированной в ВРМ и анализ бизнес-процессов. На основе всех операционных данных руководители могут более эффективно принимать решения, используя элементы искусственного интеллекта и анализ неструктурированных данных по работе фрилансеров.

Таким образом, нам необходимо было разработать ключевые показатели эффективности фриланс-работников конкретно для ООО «Сфера». Данные показатели представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Разработка КРІ для фриланс-работников ООО «Сфера» (составлено автором)

Группа оценки	КРІ бизнес-процесса
Отбор и найм фрилансеров	<5% от затрат на управление
Обучение и развитие фрилансеров	>14 рабочих дней в год (общий показатель)
Доля гонорара фрилансеров в общей структуре ФОТ	Доля ЗП фриланс-сотрудников > 6% в структуре ФОТ
Эффективность контроля фриланс-сотрудников	Средняя продолжительность рабочего дня > 6 часов
Кадровый резерв фриланс сотрудников	Более 3 человек на 1 вакансию (общее значение с учетом ротации)
Относительная эффективность фрилансеров	$KPI_{фр} > KPI_{оф}$

Таким образом, в данном параграфе, мы предложили мероприятия по внедрению фриланса в ООО «СФЕРА», включающие внедрение удалённых рабочих мест для фриланс-работников, внедрение инструментов коммуникации ВРМ, а также разработка КРІ для фрилансеров. Данные мероприятия будут реализованы в рамках внедрения ВРМ-системы, которая позволит синхронизировать работу фрилансеров и штатных сотрудников компании. В том числе эффективность поддержки принятия решений, коммуникация между фрилансерами и другими подразделениями, а также корректировка материального стимулирования фрилансеров на основе фактических значений показателей КРІ.

Основными метриками эффективности считаются затраты на привлечение фрилансеров, стоимость их обучения, доля в фонде оплаты труда среди общей структуры ФОТ. Кроме этого, необходимо контролировать среднюю продолжительность рабочего дня и наличие кадрового резерва для быстрой замены сотрудников в случае необходимости.

Теперь перейдем к оценке экономической эффективности от разработанных мероприятий.

3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий

В бизнесе необходимо, чтобы каждый сотрудник не только выполнял свои профессиональные обязанности, но и направлял свои усилия на достижение общих целей компании. В офисной среде легко взаимодействовать с коллегами, обмениваться опытом и результатами работы, а также общаться с руководством.

Однако в условиях фриланс-работы эта динамика изменяется, поскольку у сотрудников отсутствует физическое присутствие в офисе. Это требует разработки эффективной системы коммуникации для обеспечения обмена информацией, своевременного получения заданий и обратной связи.

Такая работа имеет свои преимущества как для сотрудников, так и для руководства компании. Сотрудники ценят гибкий график, свободу в выборе стиля одежды, возможность планировать свой рабочий день и экономии времени и денег на транспорт. Руководство, в свою очередь, выигрывает за счет экономии на аренде офисного пространства.

Однако, помимо преимуществ, есть и некоторые недостатки. Это включает сложности в организации взаимодействия между сотрудниками и возможную потерю лояльности. Каждая сторона, как сотрудники, так и

руководство, сталкивается с вызовами и должна адаптироваться к новым условиям работы [2].

Таблица 20 – Структура фриланс-работников в ООО «СФЕРА», численность (составлено автором)

Должность	Численность, ед.
Маркетолог	1
Бухгалтер	1
Программист	1
Бизнес-аналитик	1
Итого	4

Численность специалистов-фрилансеров в цифровой рабочей среде опосредованно влияет на количество купленных аккаунтов и средств для связи, поэтому теперь рассмотрим затраты на внедрение цифровых рабочих мест в ООО «СФЕРА» в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на внедрение цифровых рабочих мест и средств связи в ООО «СФЕРА» (составлена автором)

Элемент	Количество	Стоимость 1 шт., руб.	Стоимость, руб. итог
Бизнес-аккаунты в ВРМ	4	4900	19600
Средства связи	4	7300	29200
Итого	-	-	48800

Исходя из данных в таблице, можно увидеть, что внедрение цифровых рабочих мест для фрилансеров представляет собой достаточно простой и понятный механизм с точки зрения расходов. Таким сотрудникам необходимо обеспечить доступ к цифровым платформам для выполнения служебных обязанностей, а также единоразово приобрести средства связи.

Проведём расчёт экономического эффекта от внедрения ВРМ-системы для управления работой фрилансеров. Для этого нам необходимо сравнить

затраты на оплату штанных сотрудников и фрилансеров (таблица 22).

Таблица 22 – Сравнение стоимости часа работы штанных сотрудников и фрилансеров, в рублях (составлена автором)

№ п/п	Наименование должности	В штате компании (час работы)	На фрилансе (час работы)	Отклонение (+,-)
1	Маркетолог	374,56	284	-90,56
2	Бухгалтер	394,9	365	-29,9
3	Программист	413,9	400	-13,9
4	Бизнес-аналитик	410,32	405	-5,32
	Итого	1593,68	1454	-139,68

Рассматривая таблицу 22, мы видим, что работники во фрилансе будут получать меньшую фиксированную оплату, однако она будет более обоснованной, поскольку будут внедрены соответствующие цифровые инструменты контроля и мониторинга эффективности фрилансеров, такие как KPI, система BPM, цифровое рабочее место и иные метрики. Теперь произведём расчёт ежемесячных затрат на оплату штатных сотрудников и фрилансеров в таблице 23.

Таблица 23 – Сравнение ежемесячных затрат на оплату штанных сотрудников и фрилансеров, в рублях (составлена автором)

№ п/п	Наименование должности	В штате компании (в месяц)	Содержание оффлайн рабочего места	На фрилансе (в месяц)	Содержание онлайн рабочего места
1	Маркетинг	65923	7652	49984	4900
2	Бухгалтерия	69502	4452	64240	4900
3	PR-сопровождение	72846	8128	70400	4900
4	Бизнес-анализ	72216	7340	71280	4900
	Итого	280487	27572	255904	19600

$$(280487+27572) - (255904+19600) = 32555 \text{ руб.}$$

По результатам представленных расчётов мы видим, что совокупная экономия от внедрения фриланса составит 32 тыс. руб., годовой эффект при этом составит 390660 руб.

Используя показатели KPI, систему управления бизнес-процессами BPM и внедрение цифрового рабочего пространства, можно значительно сократить расходы на управление персоналом, повысить их эффективность и сделать структуру трудовых ресурсов более гибкой и мобильной. Это позволяет использовать различные формы взаимодействия между работником и работодателем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Семейный загородный комплекс под названием ООО «Сфера» предлагает несколько вариантов размещения для гостей: стандартный двухместный номер, стандартный четырёхместный номер, двухместный номер «Комфорт», номер «Люкс», люкс-апартаменты, двухуровневые апартаменты и коттеджи. Кроме того, комплекс предлагает русскую баню, сауну, развлечения для детей, а также спортивные и развлекательные площадки. Помимо этого, можно взять напрокат речной спортивный инвентарь.

Изучив показатели эффективности использования основных средств, таких как спортивный инвентарь, коттеджи и номера различных категорий комфорта, мы видим, что их стоимость постепенно возрастает. В балансе отражена недвижимость, находящаяся в собственности. Количество сотрудников выросло до 161 человека, и фондовооружённость также повысилась на 8% к 2023 году по сравнению с 2021 годом. Прибыль от продаж за отчётный период составила 109 млн руб., а фондорентабельность достигла 309, что превышает норму прибыли в 1,37%.

Денежные средства на счетах компании в 2023 году постепенно уменьшились, составив менее 1 миллиона рублей. За аналогичный период дебиторская задолженность компании, напротив, выросла, а также увеличился и совокупный объем активов, достигнув 176 млн руб. Внеоборотные активы или производственные фонды компании также увеличились, составив 23 млн руб., а оборотные средства – 153 млн руб. Собственный капитал компании благодаря накопленному убытку имеет отрицательное значение, составляющее 2,3 млн руб.

Рынок труда сегодня развивается в направлении дистанционной работы, проектных работ и фриланса. Это обусловлено макроэкономическими, социальными и технологическими детерминантами, которые создают условия

и предпосылки для дальнейшего укрепления позиций таких работников в структуре экономики страны.

Эффективность работы сотрудников компании значительно варьируется, а также есть потенциал для создания дистанционных рабочих мест и перехода на фриланс. Кроме того, в компании меняется структура трудовых ресурсов: снизился коэффициент использования труда и постепенно сокращается выработка сотрудников.

С нашей точки зрения, необходимо часть сотрудников перевести на удалённую или гибридную форму труда, разработать ключевые показатели эффективности для Digital-специалистов, внедрить соответствующие KPI и инструменты коммуникации с фрилансерами. Это позволит значительно оптимизировать фонд оплаты труда и снизить затраты на содержание рабочих мест.

В результате анализа стало понятно, что часть сотрудников можно перевести на дистанционную работу и организовать фриланс. Вместе с этим необходимо разработать для них показатели KPI и внедрить инструменты коммуникации и анализа данных, которые будут исследовать деятельность удалённых сотрудников, а также участвовать в формировании и принятии управленческих решений по данным работникам. Цифровое рабочее пространство содержит ряд условий и особенностей, которые позволяют создать необходимый уровень эффективности, не снижая его по сравнению с традиционной офлайн работы. В первую очередь важно соблюдать дисциплину трудового дня, что также критично для удалённых работников. Это включает регулярные общения с руководителем и активное использование цифровых рабочих сред.

Исходя из данных в таблице, можно увидеть, что внедрение цифровых рабочих мест представляет собой достаточно простой и понятный механизм с точки зрения расходов. Сотрудникам необходимо обеспечить доступ к цифровым платформам для выполнения служебных обязанностей, а также

единоразово приобрести средства связи. Используя показатели КРІ, систему управления бизнес-процессами BPM и внедрение цифрового рабочего пространства, можно значительно сократить расходы на управление персоналом, повысить их эффективность и сделать структуру трудовых ресурсов более гибкой и мобильной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Ануфриева, И. Ю. Управление персоналом: кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом: практикум / И. Ю. Ануфриева; Алтайский гос. ун-т. – Барнаул: Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2021. – 97 с.

2 Архангельский, Г. Главный учебник HR в мире: учебник / Майкл Армстронг; пер. с англ. Е. Л. Бегма. – Москва: ЭКСМО, 2024. – 411 с.

3 Бадмаев, А. Компенсационный пакет: мотивация и развитие сотрудников / А. Бадмаев. – (Проверено на практике) (Рабочие ситуации) // Справочник по управлению персоналом. – 2022. – № 2 (февраль). – С. 60 –

4 Баженова, Е. В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы : научно-популярная литература / Е. В. Баженова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2024. – 191 с.

5 Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов: [учебное пособие] / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2020. – 318 с.

6 Балахонова, В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. – 2023. – № 10.2. – С. 25 – 27.

7 Биктагирова, И.Н. Некоторые аспекты стратегии стимулирования труда удаленных сотрудников / И.Н. Биктагирова // Теория и практика инновационной стратегии региона Международный межвузовский сборник научных трудов. Сер. «Теория и практика инновационной стратегии региона»: сб. ст. / ред. Ю.Н. Клещевский. – Кемерово, 2021. – С. 227 – 234.

8 Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании):

[монография] / А. Е. Боковня. – Москва: ИНФРА – М, 2020. – 143 с.

9 Воробьева, И.В. Социально-трудовое положение самозанятых работников // Уровень жизни населения регионов России. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-trudovoe-polozhenie-samozanyatyh-rabotnikov> (дата обращения 02.06.2024).

10 Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2023. — С. 75-78.

11 Демография. Организационное поведение. Организация труда персонала. Мотивация трудовой деятельности. Управления занятостью на предприятии: учеб. пособие / В. А. Гневашева и др.; под общ. ред. Ю. Н. Царегородцева ; Моск. гуманитарный ун-т. – М.: Изд-во Моск. гуманитарного ун-та, 2024. – 178 с.

12 Долгина, Е. С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Долгина Е. С., Васильева Е. В. // Молодой ученый. – 2021. – № 7. – С. 387–390

13 Дуракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. – М.: Инфра – М, 2024. – 191 с.

14 Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2023. – № 2. – С. 7.

15 Евразийский союз ученых [Электронный ресурс]: Сайт научных публикаций; Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Яндекс» — URL: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/analiz-motivacii-i-stimulirovaniya-personala-na-primere-kompanij-google-i-yandeks/>. (дата обращения 15.05.2024)

16 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие /

А. П. Егоршин – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА – М, 2023. – 352.

17 Емельянов, Е. Как использовать результаты оценки качества обслуживания для мотивации персонала / Е. Емельянов, Ю. Капитанчук // Мотивация и оплата труда. – 2024. – № 1(09)

18 Забелина, О.В., Мирзабалаева Ф.И. Фриланс как новая гибкая форма самозанятости на российском рынке труда // Экономика труда. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/frilans-kak-novaya-gibkaya-forma-samozanyatosti-na-rossiyskom-rynke-truda> (дата обращения 12.06.2024).

19 Иванова, С. В. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 236 с.

20 Иванников, В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации / В.И. Иванников, П.В. Симонин // Новое поколение. – 2022. – № 10. – С. 163 – 165.

21 Каплюк, П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. – 2023. – № 11. – С. 34 – 40.

22 Квашонкина, П.А. Проблемы гражданско-правового статуса самозанятых граждан // Скиф. 2021. №6 (58). С. 278 – 283.

23 Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: производственно-практическое издание / Алексей Клочков. – Москва: Эксмо, 2020. – 156 с.

24 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Инфра – М, 2023. 254 с.

25 Коковихин, А. Ю. Компенсационный менеджмент: учебное пособие / А. Ю. Коковихин, Н. В. Шарапова. – Казань: Бук, 2023. – 331 с.

26 Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер; науч. ред. Л. А. Верещагина. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2021. – 166 с.

27 Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учеб. пособие / Е. И. Комаров; Акад. народного хоз-ва при

Правит. РФ. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2020. – 135 с.

28 Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата: / Е. М. Листик; Моск. город. пед. ун-т. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 300 с.

29 Любицкая, В. А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования: монография / В. А. Любицкая, В. А. Бородин; Алтайский гос. технический ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлГТУ, 2021. – 155 с.

30 Мазин, А.Л. Фактор риска, его роль и последствия на рынке труда // Экономика труда. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktor-riska-ego-rol-i-posledstviya-na-rynke-truda> (дата обращения 12.05.2024).

31 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / [С. Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С. Ю. Трапицына. – Москва: Юрайт, 2023. – 314 с.

32 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [А. А. Литвинюк [и др.]; Рос. гос. торгово-экон. ун-т. – Москва: Юрайт, 2023. – 398 с.

33 Мычка, С.Ю. Мотивация удаленного персонала // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2024. С. 74 – 77

34 Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2022. – № 6. – С. 252 – 259.

35 Овчарова, Л.Н. Население России в 2023 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2023 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ. 2023.

36 Портал HR. Официальный сайт URL: <http://hr-portal.ru/> (дата обращения 15.05.2024)

37 Попов, А.В. Административно-правовой статус самозанятых граждан: проблемы определения и возможные пути их решения // Научный вестник Омской академии МВД России. 2018. №2 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/administrativno-pravovoy-status-samozanyatyh-grazhdan-problemy-opredeleniya-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya> (дата обращения 02.06.2024).

38 Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом; Мотивация персонала в Google – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>. (дата обращения 15.05.2024)

39 Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Юрайт, 2023. – 365 с.

40 Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии / А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2024. – 346 с.

41 Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / [Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. А. Жушман]; под ред. Е. А. Родионовой. – Москва: Юрайт, 2023. – 279 с.

42 Родионова, Е. А. Психология стимулирования персонала. Современные решения: научное издание / Е. А. Родионова. – 2-е изд., испр., доп., перераб. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2024. – 273 с.

43 Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов / Н. В. Самоукина. – М.: Эксмо, 2020. – 266 с.

44 Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О.

Соломанидина, В. Г. Соломанидин; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 323 с.

45 Смирнова, Д.К. Особенности делового взаимодействия с фрилансерами // Скиф. 2020. №11 (51). С. 192 – 198.

46 Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. – 2023. – № 5. – С. 111.

47 Семенова, Ю.А. Особенность трудовых практик фрилансеров в период пандемии COVID- 19 // Евразийский Союз Ученых. 2020. №4-6 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennost-trudovyh-praktik-frilanserov-v-period-pandemii-covid-19> (дата обращения 14.05.2024).

48 Скоблова, Ю.А. Возможности применения ключевых показателей эффективности (KPI) к системе оценки персонала на предприятии // Контентус. 2019. №S11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpi-k-sisteme-otsenki-personala-na-predpriyatii> (дата обращения: 12.06.2024).

49 Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2024. № 2. – С. 87

50 Толстиков, Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2021. – № 12 – 4. – С. 166 – 169.

51 Управление персоналом организации : практикум : учебное пособие / [А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА – М, 2023. – 364 с.

52 Управление персоналом: эволюция концепций и методов мотиваций сотрудников / [А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд.,

перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 498 с.

53 Чуланова, О.Л., Чуланов Д.В. Применение фриланса на современном рынке труда: подходы, преимущества и недостатки // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. №3 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-frilansa-na-sovremennom-rynke-truda-podhody-preimuschestva-i-nedostatki> (дата обращения 12.06.2024).

54 Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. – М.: Кнорус, 2022. – 268 с.

55 Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс

Показатель	2021	2022	2023
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	3005	2985	3521
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	5116	20648	19719
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	8121	23633	23240
Запасы	36086	69552	102356
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	10955	31875	48052
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1173	2067	898
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II - Оборотные активы	48688	103578	153035
БАЛАНС (актив)	56809	127212	176275
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-3311	-5175	-2353
Итого по разделу III - Капитал и резервы	-3321	-5185	-2363
Заемные средства	1850	3469	6023
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	1850	3469	6023
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	58281	128929	172616
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	58281	128929	172616
БАЛАНС (пассив)	56809	127212	176275

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах

Показатель	2021	2022	2023
Выручка	84619	131370	291712
Себестоимость продаж	71842	112847	259624
Валовая прибыль (убыток)	12777	18523	32088
Коммерческие расходы	1240	987	3475
Управленческие расходы	2470	1745	4120
Прибыль (убыток) от продаж	9067	15791	24493
Доходы от участия в других организациях			
Проценты к получению			
Проценты к уплате	4780	5400	6740
Прочие доходы	445	680	570
Прочие расходы	3480	6470	7650
Прибыль (убыток) до налогообложения	1252	4601	10673
Текущий налог на прибыль	250,4938	920,234	2134,664
Текущий налог на прибыль			
Отложенный налог на прибыль			
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2247	3470	3920
Изменение отложенных налоговых обязательств	988	1124	1370
Изменение отложенных налоговых активов			
Прочее	455	987	1420
Чистая прибыль (убыток)	-2686	-1863	2822