

3. ITC's researchers develop AI-powered system to automate quality control process in textile industry [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <https://www.polyu.edu.hk/itc/en/news/staff-achievements/?itceventid=306>. – Дата доступа: 10.03.2020.
4. Интеллектуальное хронометрирование рабочего времени [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <https://www.mallenom.ru/resheniya/mashinnoe-zrenie/pozadacham/chronometraj-rabochego-vremeni/>. – Дата доступа: 05.03.2020.

УДК 331.1

## **АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Алексеева Е.А., ст. преп., Бекашева Е.В., студ.***

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассматриваются методические аспекты анализа управления затратами на персонал. Основными направлениями исследования являются оценка эффективности затрат на персонал и их структуры, анализ процессов формирования, использования и распределения затрат на персонал, оценка кадровой политики организации. Методический подход апробирован на примере ОАО «Витебские ковры» и позволяет выявить направления совершенствования управления затратами на персонал, способствующие росту их эффективности.

Ключевые слова: управление затратами на персонал, структура затрат на персонал, кадровая политика, эффективность затрат на персонал.

Управление затратами на персонал – сфера управленческой деятельности предприятия, в которой решаются задачи анализа затрат на персонал, принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом, а также разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал с точки зрения их целесообразности и ожидаемого экономического и социального эффекта. Целью управления затратами на персонал является максимизация отдачи от финансовых вложений в формирование, использование и развитие персонала для обеспечения эффективности и конкурентоспособности организации.

На выборе решений в области управления персоналом основан механизм формирования кадровой политики. При этом кадровая стратегия подразумевает наличие относительного равновесия между затратами и результатами, которые, с одной стороны, обеспечивают окупаемость рабочей силы, а с другой – позволяют наращивать человеческий капитал организации. При построении сбалансированной кадровой политики важно учитывать социальные аспекты эффективности организации: удовлетворенность работников приводит к уменьшению издержек внешнего оборота рабочей силы, а их вовлеченность и приверженность, кроме роста производительности труда, обеспечивают высокую инновационную активность, гибкость и адаптивность персонала в условиях постоянных изменений внутренней и внешней среды предприятия.

Под эффективностью управления затратами на персонал понимается, прежде всего, экономическая эффективность. Увеличение результата может достигаться с помощью экстенсивных и интенсивных методов. К экстенсивным методам можно отнести увеличение числа сотрудников, объема выполняемых работ, объема затрат. Результатом применения интенсивных методов может выступать увеличение производительности труда.

Оценка эффективности затрат на персонал осуществляется с учетом их структуры и обеспечивает руководство организации информацией для их последующего планирования и управления. Поэтому выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования.

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть использованы такие показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов, условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал, а также компенсационные и инвестиционные затраты. Условно-переменные затраты связаны с отработанным временем и характеризуют количественное использование труда и его стоимость. Выделение инвестиционной составляющей в

расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем.

Источником информации о затратах на персонал является форма государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат», которая предоставляется организациями в Национальный статистический комитет Республики Беларусь один раз в два года.

В ходе оценки эффективности затрат на персонал возникает необходимость также получить информацию о результатах. Для оценки результатов работы организации могут использоваться прибыль, добавленная стоимость как показатель эффекта и в то же время источника финансирования расходов на персонал, а также производительность труда как показатель эффективности. Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей управления затратами на персонал позволяет рассматривать эти расходы не как элемент затрат, а как часть добавленной стоимости, созданной в организации, которая распределяется между работниками и владельцами капитала [1].

Для оценки эффективности затрат на персонал целесообразно производить расчет следующих показателей: доля затрат на персонал в объеме реализации; затраты на 1 работника; затраты на 1 отработанный час; доля затрат на персонал в себестоимости продукции и в добавленной стоимости; чистая прибыль на одного работника; чистая прибыль на 1 рубль затрат на персонал и др. [2].

Однако, анализ управления затратами на персонал предполагает не только оценку их экономической эффективности, но и анализ процессов формирования, использования и распределения затрат на персонал, критерии выделения затрат на персонал по различным их видам; приоритеты и источники финансирования этих затрат. С этой целью необходимо изучить положение о премировании, содержание контрактов с работниками, систему мотивации и оплаты труда в конкретной организации.

Проведем анализ управления затратами на персонал на примере ОАО «Витебские ковры» за период 2016–2018 годы. За исследуемый период на предприятии растут основные показатели хозяйственной деятельности в абсолютном выражении, в то же время наблюдается снижение численности персонала, падение чистой прибыли и рентабельности. Показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал ухудшаются. Это связано со снижением прибыли, поскольку производительность труда и валовая добавленная стоимость на одного работника значительно выросли за исследуемый период. Одним из факторов такого роста стало сокращение численности персонала на 7,4 %. Темпы роста затрат на персонал превышают темпы роста выручки, однако отстают от темпов роста добавленной стоимости.

Следует отметить, что в структуре затрат предприятия на персонал доминируют расходы на оплату труда и обязательные отчисления от заработной платы. Их удельный вес составил 95,5 % в 2016 году и 95,9 % в 2018 году. Это соответствует структуре затрат на персонал в экономике в целом [3]. Инвестиционные расходы на персонал (обеспечение работников жильем, профессиональное обучение и культурно-бытовое обслуживание) за исследуемый период сократились с 2,04 % до 1,7 %. Это свидетельствует о пассивности кадровой политики и ее несоответствии современной концепции управления человеческими ресурсами. Такая политика в долгосрочной перспективе приводит к ухудшению финансовых результатов и конкурентоспособности организации из-за снижения качества человеческого капитала, что мы и наблюдаем на исследуемом предприятии.

Для улучшения ситуации необходимо финансирование затрат на персонал через оптимизацию их структуры и увеличение инвестиций в обучение персонала, увязка кадровой политики со стратегией и приоритетами организации, формирование прозрачной и эффективной системы мотивации, ориентирующей на достижение стратегических целей.

Для глубокого анализа управления затратами на персонал в ОАО «Витебские ковры» было проведено исследование на основе интервью с руководителем кадровой службы.

Целью исследования является анализ состояния и разработка направлений совершенствования процесса управления затратами на персонал, повышения роли кадровых служб в укреплении конкурентоспособности предприятия.

Кадровая служба на предприятии представлена отделом, где на каждые 200 сотрудников приходится 1 работник кадровой службы.

Следует отметить, что управление затратами на персонал в ОАО «Витебские ковры» осуществляется централизованно по всем видам расходам. В качестве базы для расчета затрат на персонал используются затраты на производство продукции, прибыль. Уровень заработной платы специалистов, руководителей и рабочих по сравнению с другими организациями региона оценен как средний; уровень текучести – 16,5 %.

При анализе приоритетов финансирования различных видов затрат на персонал были выявлены следующие направления: обеспечение работников жильем, выходные пособия, единовременные пособия при выходе на пенсию, материальная помощь, оплата путевок работникам и членам их семей на оздоровление, организация соревнований и конкурсов среди сотрудников, обучение, не связанное с производственной необходимостью, доходы по акциям и от участия в управлении собственностью. Среди перечисленных расходов большая часть никак не влияет на результативность труда и не способствуют росту мотивации. И только обеспечение жильем и обучение являются инвестициями в человеческий капитал.

Следует отметить, что затраты на персонал на исследуемом предприятии выше, чем в целом по отрасли, и предприятие финансирует наибольшее количество статей затрат на персонал по сравнению со своими конкурентами [4]. Кадровые проблемы носят объективный характер и свойственны всем предприятиям данного вида экономической деятельности.

В современных условиях актуальным направлением оптимизации затрат на персонал выступает дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных результатов труда, его эффективности. Это позволит повысить заинтересованность персонала в результатах работы и создаст предпосылки для усиления мотивации и роста производительности труда. На данном предприятии дифференциация работников по уровню производительности осуществляется только для производственных рабочих.

Оптимизация затрат на персонал выступает дополнительным источником роста для предприятия. В ОАО «Витебские ковры» оптимизация расходов на персонал в основном преследует цели снижения таких расходов. Оптимизация осуществляется путем анализа состава и структуры затрат на персонал и ее изменения, с учетом стратегических целей и приоритетов кадровой политики, основываясь на достигнутых результатах работы предприятия. Результативность труда определяется по выработке для основных производственных рабочих, по результатам работы предприятия для административно-управленческого персонала в зависимости от выполнения плана.

#### Список использованных источников

1. Алексеева, Е. А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2 (33). – С. 115–122.
2. Армстронг, М., Тэйлор, С. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тэйлор. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.
3. Труд и занятость в Республике Беларусь // Статистический сборник. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – 2018. – 310 с.
4. Алексеева, Е. А. Анализ затрат на персонал в легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 2 (35). – С. 112–122.