

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 331.108.2

**АЛЕКСЕЕВА
ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА (НА ПРИМЕРЕ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(специализация – экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Витебск 2022

Работа выполнена в учреждении образования «Белорусский национальный технический университет»

Научный руководитель: **ПОДДЕРЕГИНА Любовь Ивановна**,
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **СЕНЬКО Анна Николаевна**, доктор
экономических наук, профессор, профессор
кафедры управления экономическими
системами Академии управления при
Президенте Республики Беларусь

БОБРОВА Анастасия Григорьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
руководитель центра человеческого развития
и демографии государственного научного
учреждения «Институт экономики
Национальной академии наук Беларуси»

Оппонирующая
организация: Учреждение «Научно-исследовательский
институт труда Министерства труда и
социальной защиты Республики Беларусь»

Защита состоится «29» сентября 2022 г. в 14 час. 00 мин. на заседании
совета по защите диссертаций К 02.11.02 в учреждении образования
«Витебский государственный технологический университет» по адресу:
210038, г. Витебск, Московский пр-т, 72, корп. 1, ауд. 219. Телефон ученого
секретаря 8 (0212) 49-53-60.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке учреждения
образования «Витебский государственный технологический университет».

Автореферат разослан «23» августа 2022 года.

Учёный секретарь
совета по защите диссертаций
кандидат экономических наук, доцент

Коробова Е.Н.

© Алексеева Е.А., 2022

© УО «Витебский государственный
технологический университет», 2022

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования цифровой экономики персонал организации как носитель ее человеческого капитала становится ключевым ресурсом, обеспечивающим возможности создания продукта с высокой добавленной стоимостью и повышения конкурентоспособности организации. Персонал становится наиболее выгодным объектом инвестирования, способным обеспечить высокую отдачу посредством создания новых знаний и их внедрения в деятельность организации. В то же время традиционные подходы к управлению персоналом и соответствующие им подходы к управлению затратами на персонал, характерные для индустриальной экономики, исчерпали себя и требуют пересмотра. Управление затратами на персонал как отражение кадровой политики организации требует теоретического обоснования и разработки соответствующего методического обеспечения.

Вопросы мотивации и стимулирования труда изучались в работах К. Альдерфера, В. Врума, Э. Мейо, Ф. Герцберга, Д. Макклеланда, М. Мескона, А. Маслоу, Л. Портера, Э. Лоулера, М.А. Винокурова, Б.М. Генкина, Т.Н. Долининой, А.Я. Кибанова, С.Н. Лебедевой, Ю.Г. Одегова, А.А. Радугина, С.А. Шапиро, С.Ю. Солодовникова, Р.А. Яковлева и др. Методологические основы изучения затрат на персонал рассматривались Л.Ф. Алексеенко, Е.В. Ванкевич, В. Е. Гимпельсоном, А.С. Головачевым, Р.И. Капелюшниковым, Р.П. Колосовой, И.И. Корчагиной, И.Н. Куропатенковой, Н.В. Маковской, А.П. Моровой, С.Ю. Роциным, С.В. Шишкиным, А.И. Ящук и др. Затраты труда в более широком контексте промышленной политики рассматривались в трудах Л.И. Нехорошевой, А.И. Сенько, в рамках управления человеческими ресурсами – в трудах Н.П. Беляцкого, Н.И. Кабушкина и др. Основные теоретические и методологические вопросы контроллинга освещены в работах Ю. Вебера, А. Дайле, К. Друри, Э. Майера, Р. Манна, Г. Пича, Т. Райхмана, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Э. Шерма и др. Теория и практика контроллинга адаптирована такими учеными, как Ю.П. Анискин, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, Л.А. Малышева, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, Э.А. Уткин, С.Г. Фалько и др. Особенности контроллинга в Республике Беларусь изучались О.А. Балабанович, П.В. Лебедевым, Д.В. Славниковым, Л.И. Поддерегиной и др.

В современной экономической литературе отсутствуют исследования, позволяющие количественно оценить влияние уровня затрат на персонал и их структуры на результаты работы организации и производительность труда, а также механизмы, позволяющие управлять затратами на персонал с целью их оптимизации. В трудах специалистов по управлению затратами на персонал применяются в основном эмпирические подходы без четкой проработки вопросов взаимосвязи различных элементов затрат с результатами труда. Это порождает противоречия в экономических интересах между работниками разных подразделений. Вместе с тем управление затратами на персонал и

оптимизация их структуры являются одним из источников роста производительности труда и эффективности деятельности организаций, требуют комплексного подхода и теоретико-методического обеспечения.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами

Диссертация связана с выполнением следующих НИР: «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» ГПНИ «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества» на 2016–2020 гг. (ГР № 20163157 от 11.08.2016 г.); «Цифровизация рынка труда в инновационной экономике Республики Беларусь: направления, методы анализа, регулирование, прогноз» ГПНИ «Общество и гуманитарная безопасность белорусского государства» на 2021–2025 гг. (ГР № 20211113 от 07.05.2021 г.); «Исследование направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь» (ГР № 20120318 от 03.02.2012 г.); «Разработка методологических и методических вопросов совершенствования организации труда на предприятиях промышленности Республики Беларусь» (№ 2016–ВПД–003).

Тема диссертации соответствует Приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы («Общество и экономика»), утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.03.2015 г. № 190; Приоритетным направлениям научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы («Обеспечение безопасности человека, общества и государства»), утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 07.05.2020 № 156; «Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г.», одобренной протоколом заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. № 10; «Концепции Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года», разработанной Министерством экономики Республики Беларусь.

Цель и задачи исследования

Целью диссертации является развитие теоретических основ, разработка методических инструментов и практических рекомендаций по управлению затратами на персонал на микроуровне для обеспечения роста производительности труда и эффективности затрат на персонал организаций Республики Беларусь.

Достижение поставленной цели предполагает реализацию следующих задач:

- развитие теоретических основ управления затратами на персонал организации на основе контроллинга;

- разработка методики анализа управления затратами на персонал организации и оценки их эффективности;

- разработка информационно-аналитической системы контроллинга затрат на персонал в организации, обеспечивающей соответствие состава и структуры затрат на персонал стратегии развития организации и ее кадровой политике;

- разработка практических рекомендаций по управлению затратами на персонал на основе контроллинга в условиях цифровой трансформации в целях роста производительности труда персонала организации.

Объектом исследования является управление затратами на персонал организаций, **предметом** исследования – теоретические и методические аспекты управления затратами на персонал на основе контроллинга (на примере организаций легкой промышленности Республики Беларусь).

Научная новизна диссертации состоит в следующем:

1. Развитие теоретических основ управления затратами на персонал организации на основе контроллинга, обеспечивающих согласование со стратегией развития организации и ее кадровой политикой на основе планирования и бюджетирования.

2. Разработка и обоснование методики анализа управления затратами на персонал организации и оценки их эффективности, основанной на сочетании данных форм государственной статистической отчетности Республики Беларусь и результатов экспертного опроса специалистов кадровой службы.

3. Разработка информационно-аналитической системы контроллинга затрат на персонал в организации и рекомендаций по ее использованию при мотивации персонала, позволяющей генерировать и обрабатывать необходимую информацию о формировании и распределении затрат на персонал, оценивать их влияние на результативность организации и эффективность затрат на персонал, обеспечить соответствие состава и структуры затрат на персонал стратегии развития организации и ее кадровой политике.

4. Разработка практических рекомендаций по управлению затратами на персонал на основе контроллинга в условиях цифровой трансформации, обеспечивающих соответствие структуры затрат на персонал приоритетам кадровой политики, а также формирование затрат на персонал с учетом фактических результатов деятельности организации.

Положения, выносимые на защиту

1. Развитие теоретических основ управления затратами на персонал организации на основе контроллинга, включающее:

- уточнение сущности затрат на персонал как стоимостной оценки всех приобретенных ресурсов, связанных с привлечением, стимулированием, социальной поддержкой, организацией работы и улучшением условий труда персонала организации, а также их значения в экономике как фактора роста производительности труда;

- авторскую классификацию затрат на персонал, дополненную выделением условно-переменных и условно-постоянных затрат по критерию зависимости от отработанного времени (что позволяет учесть изменение затрат труда и оценить их влияние на затраты на персонал в условиях автоматизации и цифровизации бизнес-процессов, при снижении доли производственных рабочих в структуре работников организации) и выделенными впервые компенсационными и инвестиционными затратами в зависимости от их влияния на развитие человеческого капитала и долгосрочную мотивацию, позволяющими оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал организации, что в совокупности составляет основу для разработки методик и моделей управления затратами на персонал и расширяет спектр используемых инструментов;

- уточнение показателей для анализа затрат на персонал в зависимости от целей анализа и заинтересованных структурных подразделений в организации;

- дополнение традиционных методов анализа затрат на персонал инструментами контроллинга, суть которого состоит в использовании метода учета условно-переменных и условно-постоянных, компенсационных и инвестиционных затрат на персонал, директ-костинга и таргет-костинга, что в совокупности позволяет расширить аналитические возможности кадровой службы организации в принятии решений для роста производительности труда и эффективности использования персонала, является необходимым условием для развития организации;

- дополнение оценки эффективности затрат на персонал новым показателем – добавленная стоимость на 1 работника – и уточнение алгоритма его расчета с учетом экономического содержания и имеющейся статистической информации как отношения добавленной стоимости организации к среднесписочной численности персонала, что в совокупности составляет теоретическую основу для формирования системы управления затратами на персонал в организации на основе контроллинга, включающей цель, принципы, показатели, область применения и связь с кадровой политикой организации.

2. Методика анализа затрат на персонал организации и оценки их эффективности, содержащая цели, задачи, источники информации, этапы оценки, показатели и интерпретацию результатов. В отличие от существующих подходов, методика основана на дополненной классификации затрат на персонал, сочетании данных форм статистической отчетности, применяемых в Республике Беларусь, и результатов экспертного опроса специалистов кадровых служб, что позволяет проводить сравнительный анализ процессов управления затратами на персонал на микро-, макро- и мезо-уровнях, учесть отраслевую специфику, особенности процесса принятия решений в области управления затратами на персонал на исследуемом

объекте, разработать рекомендации для роста производительности труда в отрасли.

3. Информационно-аналитическая система контроллинга затрат на персонал в организации и рекомендации по ее использованию при мотивации персонала, включающая цель (рост добавленной стоимости на 1 работника), субъекты (кадровая служба, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, собственники и др.), рекомендации по совершенствованию информационного обеспечения (изменение формы статистической отчетности и принятой методики расчета добавленной стоимости), способ структурирования информации и её отражения в кадровой политике организации (в функции мотивации персонала) на основе таргет-костинга и директ-костинга, что в совокупности позволяет более точно учесть размер и динамику добавленной стоимости организации, более корректно рассчитать динамику производительности труда и учесть при мотивации структурных подразделений организации и отдельных сотрудников, обеспечить информацией для принятия решений субъекты управления затратами на персонал, согласовать экономические интересы собственников и персонала организации через систему мотивации.

4. Практические рекомендации по управлению затратами на персонал на основе контроллинга в условиях цифровой трансформации, использование которых позволит обеспечить соответствие состава и структуры затрат на персонал стратегии развития организации, включающие:

- модель контроллинга затрат на персонал на основе системного и процессного подходов и описание процесса управления затратами на персонал на основе контроллинга (содержащее стадии процесса, виды работ, ответственные подразделения, информационные потоки), позволяющие встроить процесс управления затратами на персонал в общие процессы управления и систему информационного обеспечения организации, обеспечить заинтересованность персонала в улучшении конечных результатов труда;

- прогнозирование экономических результатов и производительности труда организации в зависимости от уровня и структуры расходов на персонал, основанное на математических моделях с использованием эконометрических методов анализа панельных данных, реализованных в математических пакетах GRETЛ и R на примере организаций легкой промышленности Республики Беларусь;

- алгоритм управления затратами на персонал на основе контроллинга в условиях цифровой трансформации, позволяющий минимизировать потери кадров, повысить производительность их труда и одновременно использовать экономический эффект от трансформации для постепенного перехода к цифровой модели управления организацией.

Представленный подход к управлению затратами на персонал позволит обеспечить кадровую поддержку реализации целей и стратегии организации, учесть приоритеты кадровой политики, оптимизировать структуру затрат на

персонал и повысить их эффективность, заинтересовать персонал в улучшении результатов труда и работы организации в целом, что в совокупности создаст предпосылки для роста производительности труда.

Личный вклад соискателя ученой степени

Диссертация является законченным научным трудом по актуальной проблеме. Непосредственное участие автора в получении научных результатов заключается в разработке теоретических положений и методических инструментов управления затратами на персонал субъектов хозяйствования различных форм собственности в период построения цифровой экономики на основе концепции контроллинга, их апробации и разработке практических рекомендаций. Положения диссертации, выносимые на защиту, разработаны соискателем лично, обладают научной новизной, имеют практическую, экономическую и социальную значимость.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов

Основные положения диссертации представлены более чем на 30 международных научных конференциях, форумах, круглых столах.

Результаты научного исследования использованы концерном «Беллегпром», апробированы и внедрены в ОАО «Полимерконструкция», в ОАО «Красный Октябрь», в ОАО «Витебские ковры», в учебный процесс УО «Витебский государственный технологический университет», что подтверждено соответствующими документами о внедрении.

Опубликование результатов диссертации

Результаты диссертации опубликованы в 55 научных работах, общим объемом 16 авторских листов, среди них главы в 3 коллективных монографиях, 5 статей в научных изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (из них 1 в соавторстве, 2 – за рубежом), 2 статьи в научных изданиях (из них 1 – зарубежное), 39 материалов конференций (из них 8 – зарубежные), 6 тезисов докладов (из них 1 – за рубежом).

Структура и объем диссертации

Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 218 наименований (в том числе 55 публикаций автора), и приложений. Работа изложена на 195 страницах. Объем, занимаемый 13 таблицами, 22 рисунками, 5 приложениями и библиографическим списком, составляет 107 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретические аспекты управления затратами на персонал на основе контроллинга**» уточнены сущность и значение затрат на персонал в экономике, дополнена их классификация. Обобщение подходов к пониманию сущности затрат на персонал позволило сделать следующие выводы: 1) в некоторых подходах затраты на труд и затраты на персонал

отождествляются, в некоторых – рассматриваются шире, как затраты на человеческий капитал или человеческие ресурсы; 2) в ряде подходов в составе затрат на персонал перечислены статьи, по сути, дублирующие друг друга либо включающие такие элементы затрат, которые непосредственно не связаны с использованием человеческих ресурсов организации; 3) неопределенность в понимании сущности затрат на персонал привела к неточности в формировании их состава и структуры, что затрудняет проведение анализа и корректных сопоставлений.

Поэтому представляется правомерным дать определение сущности затрат на персонал как стоимостной оценки всех приобретенных ресурсов, связанных с привлечением, стимулированием, социальной поддержкой, организацией работы и улучшением условий труда персонала организации, а также признать их роль в цифровой экономике как фактора роста производительности труда. В зависимости от задач структурных подразделений организации, затраты на персонал могут быть объектом управления отдела кадров, планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы, а также других служб организации и ее собственников.

Авторское определение сущности затрат на персонал позволило обосновать внесение необходимых изменений в форму статистической отчетности 6-т. В работе доказано, что отнесение процентов по кредиту банка на выплату заработной платы к затратам на персонал является экономически необоснованным, поскольку источником возникновения этих расходов является не персонал, а недостаток оборотных средств в организации. Отнесение доходов от участия в управлении собственностью к затратам на персонал не соответствует их экономическому содержанию и приводит к их необоснованному завышению.

В работе обоснована классификация затрат на персонал по признакам фазы воспроизводства рабочей силы (затраты на ее производство, распределение и использование), с точки зрения ценности персонала для организации (первоначальные и восстановительные), по источникам финансирования (включаемые в себестоимость и финансируемые из прибыли), целевому назначению (прямые и косвенные) и месту возникновения в организации. Отнесение затрат на персонал к месту их возникновения (подразделению) обеспечивает возможность сравнительного анализа эффективности управления персоналом в отдельных подразделениях и распределения ответственности между кадровой службой и руководителями подразделений, а также создает базу для бюджетирования затрат на персонал.

В качестве показателей затрат при их оценке, кроме традиционных, предлагается использовать новые признаки их классификации, основанные на использовании инструментов контроллинга (методов учета затрат: директ-костинг, таргет-костинг), однако не применяемые ранее в анализе и управлении затратами на персонал.

На основе метода директ-костинга предложено выделить условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал. В качестве критерия

отнесения затрат на персонал к условно-переменным и условно-постоянным (в отличие от традиционно применяемого критерия их измерения пропорционально объему произведенной продукции) обосновано использование зависимости данного вида затрат от количества времени, отработанного работником. Дифференцированный подход при распределении этих статей затрат позволит усилить долгосрочную мотивацию и способствовать удержанию и развитию наиболее ценных сотрудников в организации, а также быть стимулом для других работников к росту их результативности и ценности для организации. Таким образом, условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал требуют применения различных экономических механизмов распределения, что позволит усилить трудовую мотивацию, сохранить наиболее ценных работников в организации.

Важным признаком классификации затрат является разделение затрат на персонал на компенсационные и инвестиционные затраты. Компенсационные затраты – это выплаты, связанные с компенсацией уже затраченных работником усилий и/или призванные обеспечить восстановление его трудоспособности (заработная плата за отработанное время и связанные с ней выплаты и пр.). Инвестиционные расходы на персонал – это расходы, которые могут обеспечить организации возможность получения дохода в будущем (расходы на обучение и развитие, оздоровление и т.п.).

Уточнение сущности и состава затрат на персонал позволило обосновать, что наиболее приемлемым инструментом управления ими в организации является применение концепции контроллинга, которая широко практикуется в отношении общих затрат организации, но без выделения и учета особенностей затрат на персонал. В работе уточнены принципы, функции, задачи и методы контроллинга персонала, одним из основных инструментов которого является контроллинг затрат на персонал.

Для оценки результатов работы организации предлагается использовать показатели добавленной стоимости и производительности труда по добавленной стоимости, что позволяет рассматривать оплату труда не как элемент затрат, а как часть созданной в организации добавленной стоимости, которая подлежит распределению между работниками и собственниками. Учитывая, что в современных условиях вопросы эффективности затрат на персонал становятся ключевыми при принятии решений в кадровой сфере, в работе рассмотрены различные подходы к оценке эффективности затрат на персонал. На основе изучения зарубежного опыта и показателей национальной статистики труда разработана авторская система показателей для использования в контроллинге персонала, включающая: показатели рентабельности персонала; прибыли на 1 отработанный человеко-час; добавленной стоимости на рубль затрат на персонал; рентабельности затрат на персонал. При оценке эффективности затрат на персонал учитывается тип кадровой политики и его соответствие стратегии организации. Определены направления влияния кадровой политики на мотивацию и характер расходов на персонал.

Во второй главе «**Исследование управления затратами на персонал и оценка его эффективности**» проведен анализ структуры затрат на персонал в экономике Беларуси, разработана и обоснована методика анализа управления затратами на персонал организации и оценки их эффективности, апробация которой на отраслевом уровне (на примере организаций легкой промышленности Республики Беларусь) и микроуровне позволила выявить проблемные зоны в управлении затратами на персонал и обосновать направления повышения их эффективности для обеспечения развития организаций.

Анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы в экономике Беларуси за период 2000–2021 годы показал, что наращивание заработной платы в этот период не было подкреплено соответствующим ростом производительности и результативности труда. Это привело к снижению эффективности экономической деятельности, вымыванию финансовых ресурсов и источников инвестиций. Такая политика в сфере оплаты труда обусловила размытость системы стимулирования и снижение мотивации. Отсутствие взаимосвязи результатов труда и его оплаты привело к тому, что заработная плата перестала влиять на мотивацию и выполнять свою стимулирующую функцию. Заработная плата и расходы на социальную защиту доминируют в структуре затрат на персонал в Республике Беларусь, занимая в совокупности около 97 % от всех расходов на персонал. Крайне низкий удельный вес расходов на профессиональное обучение (0,2 %) сдерживает развитие рынка дополнительного образования взрослых, что не соответствует задачам становления экономики знаний, где именно организации становятся центрами формирования новых знаний и обучения через создание стимулирующей обучающей среды для своих работников. Существующая структура расходов на персонал в большей степени характерна для индустриальной экономики, в условиях становления цифровой экономики она требует пересмотра.

Автором разработана методика анализа управления затратами на персонал организации и оценки их эффективности, целью которой является изучение процесса управления затратами на персонал и оценка его эффективности для разработки мер по совершенствованию управления затратами на персонал организации. Методика предполагает использование данных форм статистической отчетности, применяемых в Республике Беларусь в соответствии с действующим законодательством, что позволяет проводить сравнительный анализ на микро- и мезоуровнях. Для анализа процессов управления затратами на персонал используется метод опроса: методика содержит анкету для специалистов кадровых служб, позволяющую изучить процессы формирования и использования затрат на персонал. Результаты анализа являются основой для разработки рекомендаций по управлению затратами на персонал, обеспечивающих возможности для роста производительности труда. В результате апробации предложенной методики на основе данных организаций Белорусского концерна по производству и

реализации товаров легкой промышленности «Беллегпром», а также отдельных организаций выявлено, что в Республике Беларусь практическое применение инструментов управления затратами на персонал осложнено рядом обстоятельств: отсутствием затрат на персонал в качестве объекта бухгалтерского, налогового, статистического учета (чаще всего эти затраты рассматриваются как часть затрат на производство и реализацию продукции, при этом затраты на развитие трудового потенциала и некоторые другие виды затрат на персонал не учитываются, оставаясь в составе прочих или иных расходов); управление затратами на персонал не является самостоятельной функцией управления персоналом; затраты на персонал планируются не в полном объеме, а лишь в части расходов на оплату труда и обязательных отчислений, а другие виды затрат на персонал нередко финансируются по остаточному принципу.

Исследование структуры затрат на персонал в организациях концерна в динамике показало, что структура затрат на персонал исследуемых организаций не претерпела существенных изменений за 5 лет. Можно отметить увеличение доли прочих расходов, а также процентов по кредитам для выплаты заработной платы (что может быть обусловлено ухудшением финансового состояния организаций, входящих в концерн).

Анализ показал, что структура затрат на персонал промышленных организаций концерна соответствует структуре затрат на персонал в промышленности Республики Беларусь, исследованной ранее. Такая структура соответствует индустриальному периоду развития экономики и свидетельствует о пассивности кадровой политики организаций концерна. Зарубежный опыт показывает, что в структуре затрат на персонал в экономике развитых стран доля затрат, не связанных с оплатой труда и социальной защитой, составляет 20-30 % и обеспечивает долгосрочную мотивацию сотрудника и его приверженность организации, повышая ценность рабочего места в его восприятии.

Следует также отметить существенный разрыв в уровне производительности и оплаты труда в исследуемых организациях Республики Беларусь и в экономически развитых странах. Расчеты показали, что доля условно-переменных затрат в расходах на персонал среди организаций, входящих в концерн, составляет 78-86 % по подотраслям. Причем по всем отраслям, кроме кожевенно-обувной, эта доля за исследуемый период увеличилась. Это свидетельствует о том, что в приоритетах кадровой политики преобладают краткосрочные цели и задачи, увеличивается финансирование стоимости использованного труда за счет снижения финансирования долгосрочных кадровых целей. Инвестиционные затраты в затратах на персонал в организациях текстильной и швейной отрасли выросли, а в трикотажной и кожевенно-обувной сократились за исследуемый период. В целом, их доля не превышает 1 %, что свидетельствует о крайне низком уровне инвестиций в персонал на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь. Следует также отметить, что среди организаций концерна не более

30% участвуют в финансировании инвестиционных затрат на персонал, из них более чем у половины суммы этих затрат незначительны. То есть лишь небольшое количество организаций активно инвестирует в персонал, в то время как продукция этих отраслей является товарами интенсивного обновления и нуждается в инновациях, как производственных, так и маркетинговых. Особенно следует отметить критически низкий уровень расходов на обучение сотрудников (он вырос с 0,07 % в 2012 году до 0,09 % в 2016). Такое пренебрежение развитием персонала в период становления инновационной экономики лишает предприятия отрасли шансов на формирование устойчивых конкурентных преимуществ высокого порядка, основу которых составляют знания и высокомотивированный персонал. Анализ состава и структуры затрат на персонал дополнен изучением результативности и эффективности их использования на основе предложенных в методике показателей (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности использования затрат на персонал в организациях концерна «Беллегпром» по подотраслям за 2012 и 2016 годы

Показатели	Текстильные организации		Трикотажные организации		Швейные организации		Кожевенно-обувные организации	
	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016
Добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб.	7,42	13,67	7,02	21,18	9,71	12,86	11,77	21,32
Доля затрат на персонал в добавленной стоимости, %	40,26	67,22	58,43	43,61	46,01	70,24	25,27	45,61
Доля затрат на персонал в себестоимости, %	16,70	22,71	36,20	27,59	34,17	44,02	15,03	29,09
Рентабельность затрат на персонал, %	32,79	5,4	12,28	43,74	47,54	28,88	101,38	32,34
Рентабельность персонала, тыс. руб. на чел.	0,98	0,5	0,5	4,04	2,12	2,61	3,02	3,15

Примечание: рассчитано по данным концерна «Беллегпром»

В результате анализа затрат на персонал организаций концерна «Беллегпром» (2012–2016 гг.) выявлены следующие тенденции: инфляционный рост затрат на персонал; преобладание условно-переменных затрат на персонал и рост их доли за исследуемый период; доминирование компенсационных затрат над инвестиционными; отсутствие инвестиционной составляющей в затратах на персонал большинства организаций концерна; пассивный характер кадровой политики; преобладание текущих кадровых задач над стратегическими кадровыми приоритетами. Эти тенденции находят свое отражение в экономических показателях, характеризующих эффективность использования затрат на персонал: рост доли затрат на персонал в себестоимости, добавленной стоимости и выручке от реализации на фоне снижения численности персонала; снижение рентабельности затрат на

персонал. Для повышения эффективности управления затратами на персонал для организаций концерна предложено: 1) обеспечение финансирования затрат на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики через оптимизацию их структуры с помощью увеличения инвестиционной составляющей в затратах на персонал; 2) увеличение затрат на развитие персонала для создания потенциала роста прибыли; 3) разработка соответствующих мер активной кадровой политики. Это обеспечит переход к активной кадровой политике и повышению конкурентоспособности организации за счет человеческих ресурсов, позволит оказывать целенаправленное воздействие на затраты на персонал и сделать его полноценным инструментом реализации кадровой политики на микроуровне.

Результаты исследования доказывают, что назрела необходимость пересмотра кадровой политики и изменения ее приоритетов в пользу активных мер воздействия на персонал, усиления мотивации персонала, увеличения инвестиций в персонал в исследуемых организациях для обеспечения возможности их роста в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо обеспечить кадровую службу информацией для принятия решений на основе современных технологий, позволяющих обрабатывать большие массивы данных с использованием современных эконометрических пакетов.

Проведенное исследование показало, что в Республике Беларусь в период 2000–2021 годы персонал получает значительно меньшее финансирование, чем в странах с развитой экономикой. Приоритеты финансирования расходов на персонал сфокусированы на оплате труда для сохранения кадрового потенциала, но не направлены на его развитие и укрепление. В долгосрочной перспективе такие тенденции опасны тем, что интеллектуальный капитал концентрируется в странах с более высоким уровнем финансирования персонала. Это, в свою очередь, обуславливает усиление дифференциации в уровне производительности в современной экономике, где интеллектуальный капитал является залогом успешного инновационного развития в период четвертой промышленной революции. В условиях технологических прорывов, быстрого устаревания знаний и увеличения скорости инновационных процессов такой подход к финансированию затрат на персонал усиливает отставание в уровне квалификации и лишает предприятия шансов на достижение успеха в будущем.

В третьей главе **«Направления совершенствования управления затратами на персонал на основе контроллинга»** разработаны: 1) экономико-математические модели для прогнозирования экономических результатов и производительности труда организаций легкой промышленности Республики Беларусь в зависимости от уровня и структуры затрат на персонал с использованием эконометрических методов анализа панельных данных; 2) информационно-аналитическая система контроллинга затрат на персонал в организации; 3) модель контроллинга затрат на персонал в составе кадровой политики организации, направленная на мотивацию

подразделений организации и отдельных сотрудников на рост производительности труда, рассчитанной по добавленной стоимости организации; 4) алгоритм управления затратами на персонал на основе контроллинга в условиях цифровой трансформации экономики.

В целях изучения взаимосвязи между кадровыми технологиями и конечными показателями деятельности организации сформирована эмпирическая база, пригодная для экономико-математического моделирования, на основе данных Белорусского концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности «Беллепром» с 2007 по 2017 гг., для проведения эконометрического анализа данных использовался язык статистической обработки данных R. На основе эмпирических данных доказано, что такие кадровые технологии, как мотивация персонала, развитие персонала, использование персонала и формирование кадровых стратегий положительно коррелируют с эффективностью организации (оцененной по показателю валовой добавленной стоимости на 1 работника), в то время как влияние технологии формирования персонала оказалось статистически не значимым. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что технологии управления человеческими ресурсами оказывают влияние на конечные результаты деятельности организации.

Математические модели управления затратами на персонал разработаны с использованием эконометрических методов анализа панельных данных более 100 промышленных организаций концерна «Беллепром» за период 2012–2016 гг., реализованных в математических пакетах GRETL и R. Экономико-математические методы использованы для оценки влияния параметров процесса управления затратами на персонал (размера и структуры затрат на персонал) на результативность деятельности организации и прогнозирования экономических результатов работы организации в зависимости от уровня затрат на персонал и их структуры.

В результате моделирования на основе анализа панельных данных выявлены параметры, имеющие значимые связи, и выбраны модели, наилучшим образом описывающие имеющиеся зависимости (таблица 2).

Таблица 2 – Параметры моделей, характеризующих статистически значимые связи между добавленной стоимостью и затратами на персонал (на примере данных концерна «Беллепром»)

Зависимая переменная	Регрессор	Вид модели	Коэффициент перед регрессором	LSDV R ²
Добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб.	Оплата труда на одного работника, тыс. руб. (X ₁)	С фиксированными эффектами	2,12 p=3·10 ⁻¹⁶	0,88
	Затраты на одного работника, тыс. руб. (X ₂)		0,85 p=8,1·10 ⁻⁶	0,83
	Условно-переменные затраты на одного работника, тыс. руб. (X ₃)		1,8 p=1,94·10 ⁻¹⁶	0,88
	Компенсационные затраты на одного работника, тыс. руб. (X ₄)		0,85 p=8,6·10 ⁻⁶	0,83

Полученные модели объясняют взаимосвязь между затратами на персонал, их отдельными видами и результативностью организации. Модели позволяют прогнозировать экономические результаты работы организации в зависимости от уровня затрат на персонал, а также оценивать влияние изменения структуры затрат на персонал на производительность труда. Полученные результаты свидетельствуют о том, что основным фактором формирования добавленной стоимости на исследуемых предприятиях является использование персонала, в то время как развитие персонала и инвестиции в него не оказывают существенного влияния на добавленную стоимость.

Изучение влияния условно-постоянных и инвестиционных затрат на результирующий показатель (добавленную стоимость на 1 работника) промышленных организаций концерна «Беллегпром» в разрезе подотраслей (текстильные предприятия, трикотажные предприятия, швейные предприятия, кожевенно-обувные предприятия) показало, что инвестиционные расходы на персонал, несмотря на наличие ненаблюдаемых факторов, имеют высокую отдачу (таблица 3). Полученные результаты свидетельствуют о наличии статистически значимых зависимостей между созданной добавленной стоимостью на 1 работника и инвестициями в персонал, а также между созданной добавленной стоимостью на 1 работника и условно-постоянными затратами на персонал в текстильной и швейной подотраслях.

Таблица 3 – Параметры моделей, характеризующих статистически значимые связи между добавленной стоимостью и затратами на персонал по подотраслям (на примере данных концерна «Беллегпром»)

Зависимая переменная	Регрессор	Вид модели	Коэффициент перед регрессором	Подотрасль легкой промышленности
Добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб.	Инвестиционные затраты на одного работника (X_5)	Со случайными эффектами	59,41 $p=0,01$	текстильная
	Инвестиционные затраты на одного работника (X_5)	Со случайными эффектами	35,74 $p=0,0016$	швейная
	Условно-постоянные затраты на одного работника (X_6)	Со случайными эффектами	6,77 $p=0,0019$	текстильная
	Условно-постоянные затраты на одного работника (X_6)	Со случайными эффектами	7,91 $p=9,97 \cdot 10^{-11}$	швейная

Для более качественной оценки эффективности инвестиций в персонал предлагается использовать динамические модели временных рядов со стационарными переменными (например, модель распределенных лагов). При положительных результатах проверки исходных предпосылок о стационарности временного ряда и отсутствии мультиколлинеарности эта модель позволит оценить не только мгновенный, но и накопленный эффект от

инвестиций в персонал. При этом потребуется сбор данных об инвестициях в персонал и результатах труда на регулярной основе за более короткие промежутки времени (например, ежеквартально).

Управление затратами на персонал на основе контроллинга опирается на информационно-аналитическую систему, позволяющую генерировать и обрабатывать необходимую информацию о формировании и распределении затрат на персонал, а также оценивать и мониторить их влияние на основной результирующий показатель – добавленную стоимость на 1 работника (рисунок 2), что обеспечивает более точный учет размера и динамики добавленной стоимости организации, более корректный расчет динамики производительности труда и учет при мотивации структурных подразделений организации и отдельных работников, информацию для принятия решений субъектами управления затратами на персонал, согласование экономических интересов собственников и персонала организации через систему мотивации.



Рисунок 2 – Информационно-аналитическая система контроллинга затрат на персонал в организации

Использование добавленной стоимости организации как показателя эффекта, добавленной стоимости на 1 работника как показателя эффективности в качестве ключевых параметров оценки результатов работы организации позволяет рассматривать оплату труда не как элемент затрат, а как часть созданной добавленной стоимости, которая подлежит

распределению между работниками и собственниками. При этом интересы труда и капитала приобретают единое направление.

Обосновано, что основными задачами контроллинга затрат на персонал в этом случае являются: установление показателей оценки деятельности работников, планирование размера затрат на персонал; постановка управленческого учета, обеспечивающего систему мотивации информацией об индивидуальных результатах труда с учетом экономии всех видов ресурсов, созданной добавленной стоимости, использования капитала в основном производстве; постановка мониторинга внешних факторов и ограничений, влияющих на параметры системы мотивации; формирование затрат на персонал по результатам работы предприятия с учетом созданной на предприятии добавленной стоимости; анализ учетных данных и расчет коэффициентов трудового участия работников и подразделений; контроль распределения добавленной стоимости и затрат на персонал на предприятии; оценка эффективности системы мотивации и разработка рекомендаций для ее повышения. В системе контроллинга затрат на персонал обеспечивается разработка показателей для каждого из подразделений с учетом специфики их деятельности.

В диссертации разработаны рекомендации по совершенствованию управления затратами на персонал через согласование экономических интересов собственников и персонала организации, новизна которых состоит в согласовании со стратегией организации, уточнении субъектов и объектов, основных факторов влияния и методов стимулирующего воздействия. При разработке рекомендаций по совершенствованию управления затратами на персонал использованы методы контроллинга (таргет-костинг и директ-костинг). Таргет-костинг используется при вычитании целевой прибыли для расчета допустимых затрат на персонал, а также при вычитании целевых инвестиционных затрат на персонал для определения допустимых условно-постоянных компенсационных затрат на персонал. Директ-костинг применяется при расчете условно-переменных и условно-постоянных затрат на персонал.

Процесс управления затратами на персонал опирается на стратегию организации, а также кадровую политику, отражающую основные приоритеты и задачи кадровой сферы, необходимые для реализации стратегии (рисунок 3). Для его реализации автором разработано описание бизнес-процесса управления затратами на персонал, включающее виды работ по стадиям управления, ответственные подразделения, информационные потоки, сопровождающие бизнес-процесс. Использование такого подхода позволит осуществлять целенаправленное воздействие на затраты на персонал и превратить их в полноценный инструмент управления человеческими ресурсами на микроуровне.



Рисунок 3 – Модель контроллинга затрат на персонал организации

Разработанный в диссертации алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации предназначен для организаций, которые связывают перспективы своего развития с цифровыми технологиями и планируют или уже начали процесс цифровой трансформации. Алгоритм включает согласование с целями, стратегией и кадровой политикой организации, выбор объекта цифровой трансформации по результатам анализа затрат на персонал по процессам или центрам ответственности на основе технико-экономического обоснования с учетом социальных последствий, что позволит минимизировать потери кадров при трансформации и одновременно использовать экономический эффект от трансформации для постепенного перехода к цифровой модели предприятия, а также приведет к улучшению структуры затрат на персонал в соответствии со стратегией организации.

Применение разработанных рекомендаций в управлении затратами на персонал позволит обеспечить кадровую поддержку реализации целей и стратегии организации, учесть приоритеты кадровой политики, обеспечить оптимизацию структуры затрат на персонал и повысить эффективность их использования, обеспечит заинтересованность персонала в улучшении результатов труда и работы организации в целом, что создаст предпосылки для роста производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации

В диссертации в соответствии с целью работы развиты теоретические основы управления затратами на персонал на микроуровне для обеспечения

роста производительности труда организаций Республики Беларусь, разработаны методические инструменты и практические рекомендации по управлению затратами на персонал на основе контроллинга.

1. Развита теоретическая основа управления затратами на персонал организации на основе контроллинга:

- уточнена сущность затрат на персонал как стоимостной оценки всех приобретенных ресурсов, связанных с привлечением, стимулированием, социальной поддержкой, организацией работы и улучшением условий труда персонала организации и их значение как фактора роста производительности труда;

- обоснована классификация затрат на персонал по 5 признакам, дополненная за счет выделения условно-переменных и условно-постоянных затрат по критерию зависимости от отработанного работником времени, а также компенсационных и инвестиционных затрат в зависимости от их влияния на развитие человеческого капитала и долгосрочную мотивацию, что позволяет использовать их в контроллинге затрат на персонал;

- определены показатели для анализа затрат на персонал в зависимости от целей анализа и заинтересованных структурных подразделений в организации, разработана система управления затратами на персонал в организации на основе контроллинга, включающая цель, принципы, показатели, область применения и связь с кадровой политикой организации [1, 2, 3, 4, 9, 12–14, 20, 21, 26–28, 31, 34, 35, 40, 41, 43, 44, 50, 51].

2. Разработана методика анализа управления затратами на персонал организации и оценки их эффективности, содержащая цели, задачи, источники информации, этапы оценки, показатели и интерпретацию результатов. Методика основана на дополненной классификации затрат на персонал, в ней используются данные форм статистической отчетности, применяемых в Республике Беларусь в соответствии с действующим законодательством, в сочетании с результатами экспертного опроса специалистов кадровых служб, что позволяет анализировать статистически доступную информацию, учесть специфику отрасли и проводить сравнительный анализ на микро- и мезоуровнях, а также разрабатывать рекомендации по управлению затратами на персонал, обеспечивающие возможности роста производительности труда [3, 5, 6, 19, 29, 30, 36–38, 45, 46, 47, 49, 53, 54, 55].

3. Разработана информационно-аналитическая система контроллинга затрат на персонал в организации и рекомендации по ее использованию при мотивации персонала, включающая цель, субъекты, рекомендации по совершенствованию информационного обеспечения, способ структурирования информации и отражения в кадровой политике организации (в функции мотивации персонала) на основе таргет-костинга и директ-костинга, что позволяет обеспечить информацией для принятия решений субъекты управления затратами на персонал, согласовать экономические интересы собственников и персонала организации через систему мотивации [3, 11, 15, 16, 17, 18, 22–24, 32, 33, 39, 48, 52].

4. Разработаны практические рекомендации по управлению затратами на персонал, предназначенные для использования в условиях перехода организации к активной кадровой политике в период цифровой трансформации организации, включающие:

- модель контроллинга затрат на персонал на основе системного и процессного подходов и описание бизнес-процесса управления затратами на персонал (содержащее стадии процесса, виды работ, ответственные подразделения, информационные потоки), позволяющие встроить процесс управления затратами на персонал в общие процессы управления и систему информационного обеспечения организации, обеспечить заинтересованность персонала в улучшении конечных результатов их труда;

- математические модели на основе эконометрического анализа панельных данных промышленных организаций концерна «Беллегпром», реализованные в математических пакетах GRETЛ и R, которые объясняют взаимосвязь между затратами на персонал, их отдельными видами и результативностью организации и позволяют прогнозировать экономические результаты работы организации в зависимости от уровня затрат на персонал, а также оценивать влияние изменения структуры затрат на персонал на производительность труда;

- алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики, позволяющий минимизировать потери кадров, повысить производительность труда и одновременно использовать экономический эффект от трансформации для постепенного перехода к цифровой модели управления организацией. Применение этих рекомендаций в управлении затратами на персонал позволит обеспечить соответствие структуры затрат на персонал приоритетам кадровой политики, а также формировать затраты на персонал с учетом фактических результатов деятельности организации [3, 4, 7, 8, 10, 25, 42].

Рекомендации по практическому использованию результатов

Результаты оценки состояния управления затратами на персонал в организациях Белорусского концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности «Беллегпром» за период 2012–2016 годы, влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности промышленных организаций концерна, а также рекомендации по управлению затратами на персонал и активизации кадровой политики организаций концерна имеют практическое значение и применены в практике работы экономического управления концерна при разработке концепции прогноза социально-экономического развития легкой промышленности на 2019–2025 годы, а также при формировании кадровой политики организаций концерна (справка от 26.06.2019). Разработки по оптимизации затрат на персонал по результатам анализа затрат на персонал по методике автора внедрены в ОАО «Красный Октябрь» (акт от 17.06.2019). Методика учета и анализа затрат на персонал апробирована и используется в работе ЧПУП «Полимерконструкция» в рамках договора на оказание научно-технической

услуги № 210 от 20.11.2018 (справка от 15.04.2019). Разработанные меры экономического стимулирования роста валовой добавленной стоимости внедрены в ОАО «Витебские ковры» (акт от 16.06.2020). Результаты диссертации используются в образовательном процессе УО «Витебский государственный технологический университет». Результаты диссертации имеют практическое значение и могут быть использованы в практике управления затратами на персонал организаций Республики Беларусь различных форм собственности и секторов национальной экономики.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Разделы в монографиях

1. Алексеева, Е. А. Постановка функции контроллинга на предприятии / Е. А. Алексеева // Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды: монография / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2005. – С. 202–215.

2. Алексеева, Е. А. Контроллинг в системе управления организацией / Е. А. Алексеева // Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь: монография / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – С. 113–125.

3. Алексеева, Е. А. Управление затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика: монография / Е. В. Ванкевич [и др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск: УО «ВГТУ», 2020. – С. 55–110.

Статьи из перечня ВАК

4. Алексеева, Е. А. Анализ постановки функции контроллинга в организации и разработка направлений ее совершенствования / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2011. – № 2 (21). – С. 195–202.

5. Алексеева, Е. А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – №2 (33). – С. 115–122.

6. 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.

7. Алексеева, Е. А. Исследование влияния затрат на персонал на добавленную стоимость организации на основе анализа панельных данных / Е. А. Алексеева // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 3. – С. 20–31.

8. Алексеева, Е. А. Влияние управления человеческими ресурсами организации на эффективность ее деятельности: теоретические подходы и эмпирические оценки (на примере предприятий текстильной промышленности Республики Беларусь) / Е. В. Ванкевич, Е. А. Алексеева, Е. Н. Коробова, А. С. Дягилев // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2020. – № 6 (390). – С. 19–26.

Статьи в научных изданиях

9. Алексеева, Е. А. Контроллинг как инструмент антикризисного управления организацией / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2006. – № 11. – С. 97–101.

10. Алексеева, Е. А. Контроллинг как инструмент совершенствования системы стимулирования персонала промышленных предприятий / Е. А. Алексеева // Научный результат. Серия: Экономические исследования. Белгород. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 57–61.

Статьи в материалах конференций

11. Алексеева, Е. А. Контроллинг и его роль в повышении конкурентоспособности продукции в переходной экономике / Е. А. Алексеева // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: Материалы V междунар. науч. конф. (Минск, 21–22 окт. 2004 г.). В 5 т. Т. 4 / редкол.: С.С. Полоник [и др.] – Минск : НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, 2004. – С. 51–53.

12. Алексеева, Е. А. Контроллинг как инструмент эффективного управления предприятием / Е. А. Алексеева // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 26 нояб. 2004 г. Вып. 2. – Минск : БГЭУ, 2005. – С. 6–7.

13. Алексеева, Е. А. Контроллинг в системе управления предприятия / Е. А. Алексеева // Управление в социальных и экономических системах: М-лы XIII международной научно-практической конференции (12 июня 2005 г., г. Минск) / редкол.: Н.В. Суша (пред.) [и др.] ; Минский ин-т управления. – Минск : Изд-во МИУ, 2005. – С. 122–123.

14. Алексеева, Е. А. Проблемы постановки функции контроллинга на отечественных предприятиях / Е. А. Алексеева // Актуальные проблемы современной экономики: материалы респ. конф. молодых ученых (Минск, 25 нояб. 2005 г.) Вып. 3. – Минск : БГЭУ, 2006. – С. 7–8.

15. Алексеева, Е. А. Информационная модель предприятия в системе контроллинга / Е. А. Алексеева // Сборник научных статей Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы и перспективы развития организаций и регионов Беларуси в условиях европейской интеграции» / УО «ВГТУ». – Витебск, 2007. – С. 44–47.

16. Алексеева, Е. А. Внедрение контроллинга на отечественных предприятиях / Е. А. Алексеева, Е. В. Рахманова // Материалы докладов 42 научно-технической конференции преподавателей и студентов университета / УО «ВГТУ». – Витебск, 2009. – С. 318–320.

17. Алексеева, Е. А. Контроллинг в современном бизнесе / Е. А. Алексеева // Твой бизнес. Материалы докладов III Международного экономического форума. – Витебск, 2010. – С. 38–42.

18. Алексеева, Е. А. Реинжиниринг при внедрении контроллинга в организации / Е. А. Алексеева // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации» / УО «ВГТУ». – Витебск, 2013. – с. 107–109.

19. Алексеева, Е. А. Анализ постановки контроллинга в ОАО «Витебские ковры» / Е. А. Алексеева, О. И. Слинькова-Берестень // Материалы докладов 47 Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов / УО «ВГТУ». – Витебск, 2014. – С. 144–146.

20. Алексеева, Е. А. Стратегический контроллинг как инструмент долгосрочного выживания организации / Е. А. Алексеева // Инновационные технологии в текстильной и легкой промышленности. Материалы докладов международной научно-технической конференции / УО «ВГТУ». – Витебск, 2014. – С. 344.

21. Алексеева, Е. А. Анализ постановки функции контроллинга в организации / Е. А. Алексеева // Современное предприятие и будущее России. Сборник научных трудов международного форума, посвященного 85-летию кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана. – М.: 2014. – С. 20–29.

22. Алексеева, Е. А. Реинжиниринг бизнес-процессов при постановке контроллинга в организации / Е. А. Алексеева // Материалы докладов Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации» / УО «ВГТУ». – Витебск, 2015. – С. 115–117.

23. Алексеева, Е. А. Стимулирование труда как фактор экономического роста / Е. А. Алексеева // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Modern Science Problems (April 07, 2016, Kiev, Ukraine)». – С. 36–38.

24. Aliakseyeva, A. Controlling instruments for labour incentive in the industry / A. Aliakseyeva // Education and science in the XXI century Articles of the International Scientific and Practical Conference, October 27, 2016. / УО «ВГТУ». – Витебск, 2016. – С. 39–42.

25. Алексеева, Е. А. Нормирование труда как фактор системы стимулирования персонала / Е. А. Алексеева // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, 30 ноября 2016 г. – Минск, БНТУ, 2016. – С. 76–78.

26. Алексеева, Е. А. Управление затратами на персонал: особенности, проблемы, перспективы / Е. А. Алексеева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей II Международной научно-практической конференции, 25-26 апреля 2017 г. Том 1 / отв. ред. к.э.н., доцент Н.М. Петрищенко – М.: Московский технологический университет, 2017. – С.8–14.

27. Aliakseyeva, A. Controlling methodology for the personnel expenses management / A. Aliakseyeva // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 25-26 квіт. 2017 р. – Киев : КНЕУ, 2017. – С. 29–31.

28. Алексеева, Е. А. Управление затратами на персонал в экономике знаний / Е. А. Алексеева // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость. Материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 18-19 мая 2017 г.: в 2 т. Т. 1 / [редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) и др.]; М-во образования Респ. Беларусь, УО «Белорусский гос. экон. ун-т». – Минск: БГЭУ, 2017. – Т. 1. – С. 6–7.

29. Алексеева, Е. А. Анализ затрат на персонал организации (на примере УКТП ВГТУ) / Е. А. Алексеева, К. Ю. Крупко // Материалы докладов 50-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ, посвященной году науки: в 2-х томах. Том 1. – Витебск, 2017. – С. 135–137.

30. Алексеева, Е. А. Особенности управления затратами на персонал в Республике Беларусь / Е. А. Алексеева // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации. Материалы докладов Международной научно-практической конференции / УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – С. 107–110.

31. Aliakseyeva, A. Labour costs controlling for the knowledge economy / A. Aliakseyeva // Education and science in the 21st century. Articles of the International Scientific and Practical Conference, October 31, 2017 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – С. 93–96.

32. Алексеева, Е. А. Оптимизация затрат на персонал как инструмент усиления мотивации персонала / Е. А. Алексеева // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов. Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, 23 ноября 2017 г. Том 1. – Минск, БНТУ, 2017. – С. 94–95.

33. Алексеева, Е. А. Управление затратами на персонал как фактор роста производительности труда. / Е. А. Алексеева // Сборник материалов первой международной научно-практической конференции «Костинские чтения» (19 апреля 2018 г.) / Академия труда и социальных отношений [и др.] : под общ. ред. профессора Ю. В. Долженковой, доцента С. А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – С. 33–37.

34. Алексеева, Е. А. Затраты на персонал в современной экономике / Е. А. Алексеева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей III Международной научно-практической конференции. Часть 1 / Отв. ред. д.э.н., профессор Е. И. Данилина. – М.: Московский технологический университет, 2018. – С. 6–12.

35. Алексеева, Е. А. Затраты на персонал в современной экономике / Е. А. Алексеева // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17 мая 2018 г. / [редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) и др.]; М-во образования Респ. Беларусь, УО «Белорусский гос. экон. ун-т». – Минск: БГЭУ, 2018. – С. 11–12.

36. Алексеева, Е. А. Анализ управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Социально-трудовая сфера и демографическое развитие Республики Беларусь. Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых / НИИ труда Минтруда и соцзащиты. – Минск: Колорград, 2018. – С. 40–42.

37. Алексеева, Е. А. Опыт управления затратами на персонал в странах Европы и возможности его использования в Беларуси / Е. А. Алексеева // Материалы докладов 51-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ. Сборник научных материалов. В 2-х томах. Том 1 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2018. – С. 163–165.

38. Алексеева, Е. А. Плата за труд как фактор роста производительности труда в Европе / Е. А. Алексеева // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации. Сборник научных статей / УО «ВГТУ». – Витебск, 2018. – С. 16–19.

39. Aliakseyeva, A. Labour cost management as an element of organization's personnel policy / A. Aliakseyeva // Education and science in the 21st century. Articles of the III International Scientific and Practical Conference, November 1, 2018 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2018. – С. 53–57.

40. Алексеева, Е. А. Оценка эффективности затрат на персонал: методические аспекты / Е. А. Алексеева // Материалы докладов 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ. В 2-х томах. Том 1 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2019. – С. 161–163.

41. Aliakseyeva A. Labour costs in the organization in a digital economy / A. Aliakseyeva // Education and science in the XXI century. Articles of the IV International Scientific and Practical Conference, November 14, 2019 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2019. – С. 62–65.

42. Алексеева, Е. А. Методика управления затратами на персонал организации / Е. А. Алексеева // Инновационные технологии в текстильной и легкой промышленности. Материалы Международной научно-технической конференции. Витебск, ВГТУ, 13-14 ноября 2019 г. – Витебск, 2019. – С. 315–317.

43. Алексеева, Е. А. Затраты на персонал как отражение кадровой политики организации / Е. А. Алексеева // Материалы Международной научной конференции «Тенденции экономического развития в XXI веке» (28 февраля 2019 г., г. Минск) / Белорусский государственный университет. – Минск: Право и экономика, 2019 – С. 394–396.

44. Алексеева, Е. А. Управление затратами на персонал в условиях цифровой трансформации экономики / Е. А. Алексеева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции (Москва, 31 марта – 01 апреля 2020 г.) Отв. за выпуск Е.И. Данилина. – 2020. – С. 15–23.

45. Алексеева, Е. А. Анализ управления затратами на персонал организации / Е. А. Алексеева, Е. В. Бекашева // Материалы докладов 53-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ. В 2-х томах. Т.1 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2020. – С. 111–113.

46. Бекашева, Е. В. Оценка эффективности управления затратами на персонал / Е. В. Бекашева, Е. А. Алексеева // Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике. Сборник научных трудов круглого стола, посвященного юбилейному году РГУ им. А. Н. Косыгина (Москва, 14 мая 2020 г.); под редакцией А.В. Генераловой. – 2020. – С. 22–27.

47. Алексеева, Е. А. Оценка эффективности управления затратами на персонал предприятия витебского региона / Е. А. Алексеева, Е. В. Бекашева // Материалы X Международной научно-практической конференции «Перспективные направления развития региональной экономики», Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина (22–23 мая 2020). – Брест : «Альтернатива», 2020. – С. 3–5.

48. Алексеева, Е. А. Стимулирование труда в условиях цифровизации экономики / Е. А. Алексеева // Социально-экономическое развитие организаций и регионов в условиях цифровизации экономики. Материалы докладов Международной научно-практической конференции / УО «ВГТУ». – Витебск, 2020. – С. 25–27.

49. Aliakseyeva, A. Labour costs management analysis in the organization / A. Aliakseyeva // Education and science in the XXI century. Articles of the V International Scientific and Practical Conference, October 29, 2020 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2020. – С. 70–74.

Тезисы докладов

50. Алексеева, Е. А. Контроллинг на предприятии в условиях переходной экономики / Е. А. Алексеева // Актуальные проблемы бизнес-образования: Тезисы докладов четвертой научно-практической международной конференции. – Минск : БГУ, 2005. – С. 14–15.

51. Aliakseyeva, A. Controlling efficiency assessment at an enterprise / A. Aliakseyeva // Education and science in the 21st century Articles of Institution Scientific Practical Conference, March 25, 2015 / УО «ВГТУ». – Витебск, 2015. С. 7–8.

52. Алексеева, Е. А. Контроллинг в системе экономического стимулирования эффективной деятельности организации / Е. А. Алексеева // Устойчивое развитие: общество и экономика: Материалы III Международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие: общество и экономика 20–23 апреля 2016 г. / ред. колл.: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. – СПб.: Скифия-принт, 2016. – С 594–595.

53. Алексеева, Е. А. Оценка эффективности затрат на персонал на примере ОАО «Красный Октябрь» / Е. А. Алексеева, Е. А. Ольшевская // Тезисы докладов 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ / УО «ВГТУ». – Витебск, 2019. – С. 67–68.

54. Алексеева, Е. А. Зарубежный опыт управления затратами на персонал / Е. А. Алексеева, Е. В. Бекашева // Тезисы докладов 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов ВГТУ / УО «ВГТУ». – Витебск, 2019. – С. 66–67.

55. Алексеева, Е. А. Оценка использования затрат на персонал на примере ОАО «Витебские ковры» / Е. А. Алексеева, А. С. Грачева // Тезисы докладов 53-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов / УО «ВГТУ». – Витебск, 2020. – С. 54–55.

РЭЗІЮМЭ

Аляксеева Алена Анатольеўна

Кіраванне выдаткамі на персанал у арганізацыі на аснове кантролінгу (на прыкладзе лёгкай прамысловасці Рэспублікі Беларусь)

Ключавыя словы: выдаткі на персанал, структура выдаткаў на персанал, эфектыўнасць выдаткаў на персанал, кіраванне выдаткамі на персанал, кантролінг.

Мэта працы: развіццё тэарэтычных асноў, распрацоўка метадычных інструментаў і практычных рэкамендацый па кіраванні выдаткамі на персанал на мікраўзроўні для забеспячэння росту прадукцыйнасці працы і эфектыўнасці выдаткаў на персанал арганізацый Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: навуковы аналіз і сінтэз, сістэмны падыход, карэляцыйна-рэгрэсійны аналіз, эканаметрычныя метады з выкарыстаннем матэматычных пакетаў апрацоўкі дадзеных, назіранні.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: развітыя тэарэтычныя асновы кіравання выдаткамі на персанал на аснове кантролінгу, якія забяспечваюць ўзгадненне са стратэгіяй развіцця арганізацыі і яе кадравай палітыкай. Распрацаваны метадыка аналізу кіравання выдаткамі на персанал прамысловай арганізацыі і ацэнкі іх эфектыўнасці, інфармацыйна-аналітычная сістэма кантролінгу выдаткаў на персанал, мадэлі кіравання выдаткамі на персанал з выкарыстаннем эканаметрычных метадаў аналізу панэльных дадзеных, практычныя рэкамендацыі па кіраванні выдаткамі на персанал з выкарыстаннем кантролінгу для забеспячэння росту прадукцыйнасці працы і дабаўленай вартасці.

Ступень выкарыстання: вынікі дысертацыі выкарыстаныя пры выкананні НДР "Даследаванне кірункаў развіцця арганізацыйнага патэнцыялу прадпрыемстваў лёгкай прамысловасці Рэспублікі Беларусь" (ДР №20120318); НДР "Распрацоўка метадалагічных і метадычных пытанняў удасканалення арганізацыі працы на прадпрыемствах прамысловасці Рэспублікі Беларусь" (№ 2016–ДПД–003); НДР "Распрацоўка тэарэтыка-метадалагічных падходаў і прыкладных інструментаў кіравання чалавечымі рэсурсамі ў сучаснай арганізацыі" па заданні ДПНД на 2016–2020 гг. "Эканоміка і гуманітарнае развіццё беларускага грамадства" (ДР №20163157); выкарыстоўваюцца канцэрнам "Беллегпрам", апрабаваныя і ўкаранёныя ў ААТ "Палімерканструкцыя", у навучальны працэс УА "Віцебскі дзяржаўны тэхналагічны ўніверсітэт».

Вобласць ужывання: вынікі даследавання маюць практычнае значэнне для прадпрыемстваў, якія ўваходзяць у канцэрн "Беллегпрам", для прамысловых арганізацый іншых галін, могуць быць карысныя адукацыйным установам і навукова-даследчым арганізацыям.

РЕЗЮМЕ

Алексеева Елена Анатольевна

Управление затратами на персонал в организации на основе контроллинга (на примере легкой промышленности Республики Беларусь)

Ключевые слова: затраты на персонал, структура затрат на персонал, эффективность затрат на персонал, управление затратами на персонал, контроллинг.

Цель работы: развитие теоретических основ, разработка методических инструментов и практических рекомендаций по управлению затратами на персонал на микроуровне для обеспечения роста производительности труда и эффективности затрат на персонал организаций Республики Беларусь.

Методы исследования: научный анализ и синтез, системный подход, корреляционно-регрессионный анализ, эконометрические методы с использованием математических пакетов обработки данных, наблюдения.

Полученные результаты и их новизна: развиты теоретические основы управления затратами на персонал на основе контроллинга, обеспечивающие согласование со стратегией развития организации и ее кадровой политикой. Разработаны методика анализа управления затратами на персонал промышленной организации и оценки их эффективности, информационно-аналитическая система контроллинга затрат на персонал, модели управления затратами на персонал с использованием эконометрических методов анализа панельных данных, практические рекомендации по управлению затратами на персонал на основе контроллинга для обеспечения роста производительности труда и добавленной стоимости.

Степень использования: результаты диссертации использованы при выполнении НИР «Исследование направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь» (ГР №20120318); «Разработка методологических и методических вопросов совершенствования организации труда на предприятиях промышленности Республики Беларусь» (№ 2016–ВПД–003); задания «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» ГПНИ на 2016–2020 гг. «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества» (ГР №20163157); используются концерном «Беллегпром», апробированы и внедрены в ОАО «Полимерконструкция», в учебный процесс УО «Витебский государственный технологический университет».

Область применения: результаты исследования имеют практическое значение для предприятий, входящих в концерн «Беллегпром», для промышленных организаций других отраслей, могут быть полезны образовательным учреждениям и научно-исследовательским организациям.

SUMMARY

Aliakseyeva Alena Anatolyeuna

Labour costs management in the organization based on controlling (on the example of the light industry of the Republic of Belarus)

Key words: labour costs, labour costs structure, labour costs efficiency, labour costs management, controlling.

Objective: development of theoretical foundations, methodological tools and practical recommendations for labour costs management at the micro level to ensure the growth of labor productivity and labour costs efficiency in organizations of the Republic of Belarus.

Research methods: scientific analysis and synthesis, systems approach, correlation-regression analysis, econometric methods using mathematical software for data processing, observations.

Obtained results and their novelty: the theoretical foundations of labour cost management are developed on the basis of controlling, which ensures coordination with the development strategy of the organization and its personnel policy. The methodology for analyzing the management of labour costs in an industrial organization and assessing their effectiveness, information and analytical system for labour costs controlling, models for managing personnel costs using econometric methods of panel data analysis, practical recommendations for labour costs management using controlling to ensure the growth of labor productivity and added value have been developed.

Recommendations for use: the results of the dissertation were used in the implementation of the research work ‘Research of directions of development of the organizational potential of enterprises of the light industry of the Republic of Belarus’ (GR №20120318); R&D ‘Development of methodological and methodological issues of improving the organization of labor at industrial enterprises of the Republic of Belarus’ (No. 2016–SHD–003); Research work ‘Development of theoretical and methodological approaches and applied tools for human resource management in a modern organization’ on the task of the State Research Programme for 2016–2020. ‘Economy and Humanitarian Development of the Belarusian Society’ (GR № 20163157); are used by the concern ‘Bellegprom’, tested and implemented at the JSC ‘Polymerkonstruktsiya’, in the educational process of the educational establishment ‘Vitebsk State Technological University’.

Applicability: the results of the study are of practical importance for enterprises belonging to the Bellegprom concern, for industrial organizations of other branches of economy, may be useful to educational institutions and research organizations.

**АЛЕКСЕЕВА
ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА (НА ПРИМЕРЕ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(специализация – экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Подписано к печати 21.07.2022. Формат 60x90^{1/16}. Усл. печ. листов 1,9.
Уч.-изд. листов 2,4. Тираж 70 экз. Заказ № 211.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.