

Обществу еще предстоит справиться с нарастающими опасениями негативных последствий цифровизации, среди которых сжатие и даже исчезновение традиционных рынков, замена некоторых профессий автоматизированными системами, рост масштабов киберпреступности, уязвимость прав человека в цифровом пространстве, угрозы сохранности цифровых пользовательских данных и пока еще низкий уровень доверия к цифровой среде [3].

### *Список литературы*

1. Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства. Лучшие практики и новые решения // Ъ-Приволжье-Online [Электронный источник] Режим доступа – <https://www.kommersant.ru/doc/3744965> (дата обращения: 02.03.2020).

2. Абдрахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2019: статистический сборник // Нац. исслед. ун-т ИБ0 «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – С. 146-162.

3. Бутко А.В., Джура Г.С. Кадры для цифровой экономики // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации: Сборник материалов IV международной научно-практической конференции, Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 34-38

**УДК 331.1**

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ LABOUR COSTS MANAGEMENT EFFICIENCY ASSESSMENT**

**Бекашева Екатерина Валерьевна, Алексеева Елена Анатольевна  
Bekasheva Ekaterina Valeryevna, Aliakseyeva Alena Anatolievna**

*Витебский государственный технологический университет,  
Республика Беларусь, Витебск  
Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus, Vitebsk  
(e-mail: ekaterinabekasheva@yandex.ru, elena\_d@tut.by)*

*Аннотация:* В статье представлена методика оценки эффективности управления затратами на персонал, а также результаты ее апробации на примере двух предприятий текстильной отрасли в Беларуси. Методика основана на использовании данных статистической отчетности и учитывает результаты работы предприятия.

*Abstract:* The article presents methods for evaluating the efficiency of labour costs management, as well as the results of its testing on the example of two textile enterprises in Belarus. The methodology is based on the use of statistical reporting data and takes into account the results of the enterprise.

*Ключевые слова:* затраты на персонал, эффективность управления затратами на персонал, рентабельность персонала.

*Keywords:* labour costs, labour costs management efficiency, return on labour.

Управление затратами на персонал направленно на оптимизацию расходов на персонал с учетом их соответствия кадровым приоритетам и ожидаемого экономического и социального эффекта через планирование и анализ затрат на персонал, принятие решений в области управления персоналом, а также разработку и реализацию кадровой политики организации.

Целью управления затратами на персонал является наибольшая отдача от затрат на формирование, использование и развитие персонала при условии обеспечения эффективности и конкурентоспособности предприятия. Управление затратами на персонал предполагает сотрудничество руководителей всех уровней управления, специалистов в области финансов и бухгалтерского учета, специалистов кадровой службы.

Механизм формирования кадровой политики основан на выборе решений в области управления персоналом, обеспечивающих оптимизацию затрат на персонал, а также эффективность экономических и социальных результатов деятельности организации. При этом сбалансированная кадровая стратегия предполагает наличие относительного равновесия между затратами и результатами, которые, с одной стороны, обеспечивают окупаемость рабочей силы, а с другой – позволяют наращивать человеческий капитал предприятия.

В процессе хозяйственной деятельности работодатель несет значительные расходы на рабочую силу, связанные с оплатой труда персонала и выплатами социального характера. Кроме того, издержки работодателя на рабочую силу включают в себя ряд расходов, не относящихся к фонду заработной платы и выплатам социального характера: выплаты по всем видам социального страхования, расходы предприятия на выплаты и льготы, прием, подготовку и повышение квалификации работников и др.

Для работодателя расходы на оплату труда являются частью общих издержек на производство продукции, которые он должен возместить в процессе ее реализации. Затраты на персонал являются общепризнанным для стран с рыночной экономикой интегральным показателем, включающим совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

В практике белорусских предприятий издержки работодателя на персонал включают: расходы на оплату труда; выплаты социального характера; расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Методика оценки эффективности управления затратами на персонал включает следующие этапы:

1. Анализ состава и структуры затрат на персонал, их соответствие кадровой политике организации. Анализ ведется на основе данных формы статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат», которая предоставляется один раз в два года [1].

2. Анализ затрат на персонал методом контроллинга подразумевает расчет условно-постоянной и условно-переменной части в расходах на персонал по критерию зависимости от количества использованного труда (отработанного времени), а также выделение инвестиционной части в расходах на персонал, которая формирует долгосрочную мотивацию.

3. Оценка показателей эффективности использования затрат на персонал. Могут использоваться показатели прибыли на одного работника, затрат на персонал на одного работника, рентабельности персонала (отношение прибыли к затратам на персонал), затрат на 1 час отработанного времени, соотношения средней заработной платы и бюджета прожиточного минимума, опережения роста производительности труда над ростом заработной платы и др.

Анализ эффективности использования затрат на персонал позволяет выявить не только причины снижения или повышения эффективности, но и определить пути оптимизации затрат, что в целом способствует совершенствованию всей системы управления персоналом предприятия.

Проанализируем состав и структуру затрат на персонал двух промышленных предприятий текстильной отрасли, входящих в белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности «Беллегпром». Предприятие 1 выпускает ткани с содержанием шерсти и пряжу, предприятие 2 выпускает ковры и ковровые покрытия. В таблице 1 представлены данные о составе и структуре затрат на персонал на предприятиях 1 и 2 на основании формы статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» за 2018 год.

Таблица 1 – Состав и структура затрат на персонал на предприятиях 1 и 2 за 2018 год %

Наименование показателя	Предприятие 1	Предприятие 2
Оплата за отработанное время	66,91	61,62
Оплата за неотработанное время	4,87	5,54
из нее оплата отпусков в связи с обучением, представляемых работникам, обучающимся в учреждениях образования	0,16	-
Единовременные поощрительные и другие	1,26	6,77

выплаты		
Расходы организации по обеспечению работников жильем	-	0,3
Расходы организации на социальную защиту работников	25,87	22,99
Расходы на профессиональное обучение	0,09	0,04
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	0,01	1,35
Прочие расходы (командировочные расходы, стоимость и расходы по содержанию специальной одежды и другое)	0,99	1,39
Итого	100	100

Составлено авторами по данным предприятий

По данным таблицы 1 видно, что в структуре затрат на персонал наибольший удельный вес занимают заработная плата и приравненные к ней выплаты (стр. 1,2,4), а также расходы на социальную защиту работников (99% на предприятии 1 и 97% на предприятии 2). Расходы на социальную защиту представляют собой обязательные отчисления в фонд социальной защиты населения и отчисления по обязательному страхованию работников о несчастных случаях на производстве. Таким образом, расходы на персонал, не связанные с выплатой заработной платы и обязательных отчислений, крайне малы и свидетельствуют о пассивности кадровой политики предприятий. Стоит также обратить внимание на крайне низкий уровень расходов на профессиональное обучение сотрудников, который свидетельствует о том, что персонал не рассматривается в организации как ключевой стратегический ресурс.

В целом структура затрат на персонал на исследуемых предприятиях соответствует структуре затрат в экономике Республики Беларусь [2, с. 271].

Далее изучим структуру затрат на персонал методом контроллинга (табл. 2). Для этого необходимо выделить условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал по критерию зависимости от количества времени, отработанного работниками. Компенсационные – расходы, связанные с компенсацией уже затраченных работником усилий, инвестиционные - расходы, которые могут обеспечить организации возможность получения дохода в будущем [3, с. 114].

Таблица 2 – Структура затрат на персонал по методике контроллинга в 2018 году, %

Виды расходов на персонал	Предприятие 1	Предприятие 2
Условно-переменные	90,1	82,9
Условно-постоянные	9,9	17,1
Компенсационные	99,9	98,3
Инвестиционные	0,1	1,7

Составлено авторами по данным предприятий

Доля расходов, которые зависят от фактически отработанного времени, на первом предприятии очень высокая и составляет 90,1%, т.е. предприятие явно минимизирует выплаты за неотработанное время, что снижает мотивацию персонала; на втором доля затрат, которые оплачены за неотработанное время, составляет 17%. Как показывают данные, компенсационные затраты на обоих предприятиях доминируют. Однако, на втором предприятии доля инвестиционных расходов значительно выше и составляет 1,7%. Хотя в целом данные подтверждают сделанные ранее выводы о недостаточном внимании к персоналу и попытках экономии на нем.

Для оценки эффективности управления затратами на персонал необходимо учитывать не только затраты, но и результаты, достигнутые предприятиями за исследуемый период. Проведем расчет показателей, характеризующих эффективность управления затратами на персонал для исследуемых предприятий (табл. 3).

Таблица 3 – Показатели эффективности управления затратами на персонал

Наименование показателя	Предприятие 1	Предприятие 2
Затраты на персонал на одного работника, руб.	11343	16040
Прибыль на одного работника, руб.	-3980	763,6
Рентабельность персонала (соотношение прибыли и затрат на персонал), %	-35	4,8
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	1,06	0,95
Соотношение размера средней заработной платы с бюджетом прожиточного минимума	2,42	4,04

Составлено автором по данным организации

Затраты на персонал на одного сотрудника на втором предприятии значительно выше (на 41%), средняя заработная плата также выше в 1,67 раза. Как видно из таблицы, первое предприятие является убыточным, этим объясняется минимизация расходов на персонал. На втором предприятии рентабельность персонала низкая (4,8%), снижение рентабельности персонала объясняется пассивностью кадровой политики, а также опережающим ростом заработной платы по отношению к росту производительности труда.

Таким образом, можно выделить общие для двух исследуемых предприятий тенденции: рост затрат на персонал на фоне снижения эффективности их использования; незначительная инвестиционная составляющая в расходах на персонал; низкая рентабельность персонала, крайне низкие расходы на обучение сотрудников. Следствием пассивности кадровой политики и недооценки важности персонала для достижения целей предприятий (для первого предприятия это выход на безубыточную работу, для вто-

рого – увеличение прибыли и эффективности использования ресурсов) является ухудшение как финансовых результатов обоих предприятий, так и показателей эффективности управления персоналом.

Для повышения эффективности управления затратами на персонал необходимо провести оптимизацию их структуры, при финансировании затрат на персонал обеспечить увеличение инвестиционной составляющей. Для совершенствования состава и структуры затрат на персонал предлагается в дальнейшем при увеличении расходов на персонал обеспечить увеличение удельного веса расходов на обучение и культурно-бытовое обслуживание. Это сможет привести к усилению мотивации и лояльности персонала к своему работодателю.

#### *Список литературы*

1. Об утверждении формы государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» и указаний по ее заполнению. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28.07.2014 № 120. – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/2862 от 09.08.2014.

2. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2018. Статистический сборник, (2018), Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – 310 с.

3. 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. DOI:10.24411/2079-7958-2018-13512

**УДК 657.22**

### **УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: METHODS AND TOOLS**

**Бойкачев Михаил Анатольевич  
Boikachev Mikhail Anatolievich**

*Белорусский государственный университет транспорта, Республика Беларусь, Гомель  
Belarusian State University of Transport, Republic of Belarus, Gomel  
(e-mail: bma-75@mail.ru)*

*Аннотация:* В статье рассмотрены основные подходы к управлению предприятием. Отражена сущность функционального управления, раскрыты основные направления внедрения процессного подхода, а также особенности управления бизнес-процессом «управленческий учет».

*Abstract:* The article discusses the main approaches to enterprise management. The essence of functional management is reflected, the main directions of the implementation of the