

ОПТИМИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Аннотация. В данной статье подчеркнута уникальная роль персонала как ключевого ресурса структуре организации. Отмечается тенденция к увеличению затрат на формирование и поддержание персонала в рамках предприятия, что приобретает особую актуальность в условиях экономической нестабильности. В свете этих изменений становится явной необходимость в оптимизационном управлении расходами на персонал для обеспечения эффективности деятельности компании. Путем анализа и обобщения данных предложены оптимальные подходы к распределению затрат на персонал по основным, дополнительным и социальным группам расходов. Это, в свою очередь, привело к разработке стратегии оптимизации управления затратами на персонал.

Ключевые слова: аутстаффинг, бюджетирование, затраты на персонал, экономическая нестабильность, мотивация, персонал, оптимизационное управления.

Постановка проблемы. В условиях трансформации социально-экономических отношений и нестабильности мировой экономики существенно растут расходы на формирование и содержание персонала организации, а, следовательно, исключительную важность приобретает оценка уровня и структуры расходов на персонал. Определяет дуалистичность взглядов на процесс управления затратами на персонал предприятия: с одной стороны, персонал предприятия играет важную роль в процессах производства и оказания услуг, а с другой, – в кризисных ситуациях статья расходов – «расходы на персонал» чаще всего подлежит урезанию, так как является быстро действующей и наиболее удобной в осуществлении. Так как другие элементы затрат не могут быть быстро сокращены: например, материальные затраты (значительное снижение данной статьи повлечет за собой уменьшение выручки, снижение качества продукции) или амортизация (являются постоянными затратами предприятия). Следовательно, увольнение части работников предприятия часто используется для стабилизации экономического положения организации, возвращения ее платежеспособности и снижения риска банкротства.

Именно поэтому, оптимизационное управление затратами на формирование и содержание персонала предприятия в условиях экономической нестабильности является актуальной задачей настоящего, требующей решения. Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы. Необходимость выделения отдельного направления в управлении затратами-управление затратами на работников обосновывают в своих исследованиях Богушевский Н. в., Ванкевич Е. В., Гладкова А. А., Есаулова И. А., Ефремов А. В., Забилова Л. М., Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Прошкина Е. А., Шайхутдинова М. Н.

Исследование существующих подходов к анализу затрат на персонал позволило отметить, что в современной экономической литературе нет четко определенной и научно обоснованной единой методики управления затратами на персонал, которую можно было бы применять на любом предприятии. Это обусловлено многими причинами, основными из которых являются: масштаб деятельности предприятия, его форма собственности, организационно-правовая форма, режим работы, специфика использования персонала, спектр расходов на персонал, специфика производственного процесса и особенности использования персонала предприятия, наличие социальной инфраструктуры и тому подобное.

Указанные части общей проблематики управления затратами на персонал предприятия определили цель статьи, которая заключается в разработке положений по оптимизационному управлению затратами на персонал предприятия в условиях экономической нестабильности.



Изложение основного материала. Сегодня, в условиях развивающейся экономики знаний, где человеческий капитал становится определяющим ресурсом, влияющим на результативность деятельности организации, возникает необходимость в новых подходах управления расходами на персонал. Интеллект становится объектом инвестиций с наибольшей рентабельностью, а его развитие требует дополнительных вложений[5].

В современных условиях актуальным направлением исследований становится не только оптимизация общих расходов на персонал, но дифференциация этих расходов в зависимости от индивидуальных результатов труда, эффективности каждого сотрудника, а также его влияния на общие результаты работы организации. Это, в свою очередь, подчеркивает важность переосмысления стратегий оптимизации затрат к требованиям современной экономической среды.

Несмотря на определенные расхождения в идентификации содержания категорий «расходы» и «затраты» в бухгалтерском, управленческом учете, стандартах международной финансовой отчетности и кадровом менеджменте, современные представления известных ученых о дефиниции «расходы на персонал» постоянно расширяются.

Так, Г.Р. Корнова в своей работе подчеркивает, что «к расходам на персонал относятся все виды расходов предприятия, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающие не только явные расходы организации, но и те, которые возникают в связи с реализацией функций по управлению персоналом» [6]. Такой подход является объективным, поскольку он акцентирует внимание как на явных расходах на персонал (зарплата, премии, отпускные, оплата обучения и т.д.), так и на необходимости учета скрытых расходов, которые можно отнести к расходам от неэффективного управления (оплата неотработанного времени из-за опозданий, простоев, прогулов).

Другие авторы считают, что расходы на персонал состоят из трех групп расходов (рис. 1.):

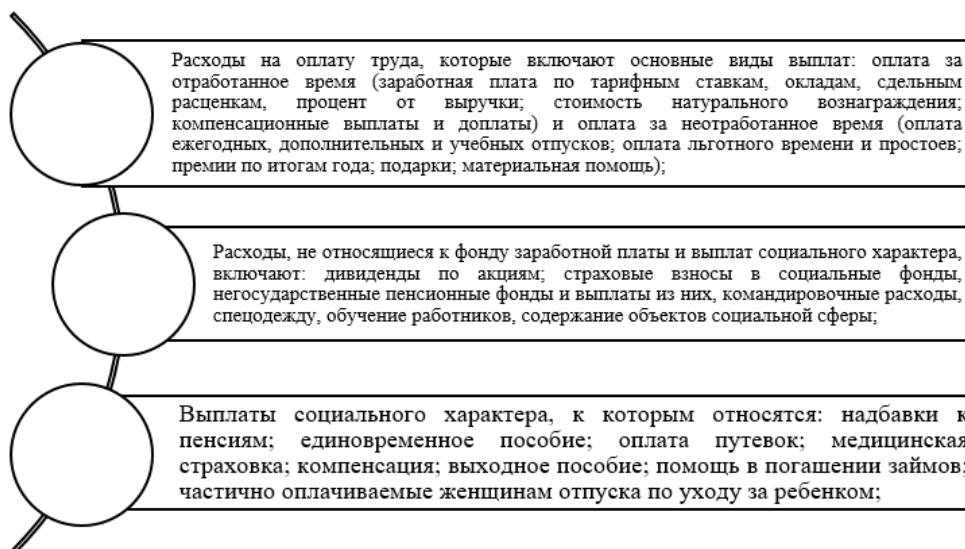


Рисунок 1 – Составляющие расходов на персонал [2-4]

Управление расходами на персонал является межфункциональной проблемой любого предприятия, поскольку является одновременно проблемой управления персоналом, управленческого учета и финансового менеджмента. Это определяет ее сложность, потенциальные риски и возможность конфликта интересов различных структурных подразделений предприятия, стейкхолдеров и коллектива предприятия [8]. Расходы на персонал в данном случае определяются как вся совокупность расходов, связанных с реализацией политики управления персоналом на предприятии. В их состав входят:

– расходы на привлечение персонала, его найм и замену (в том числе расходы на рекрутинговые услуги, оценку кандидатов и адаптацию сотрудников);



- расходы на развитие персонала (в том числе на профессиональное обучение, планирование и управление карьерой, оценку и аттестацию);
- расходы на вознаграждение работников (заработная плата, отчисления в Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, дополнительные социальные льготы и выплаты и т.д.);
- расходы на высвобождение персонала;
- расходы на административное управление (на содержание службы управления персоналом, за исключением расходов, входящих в другие группы расходов).

К расходам на рабочую силу В.С. Банникова относит: расходы на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования, расходы организации на разного рода социальные выплаты и льготы, на содержание социальной инфраструктуры, расходы на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и приобретение льготных акций [1].

В соответствии с Международной стандартной классификацией стоимости труда, рекомендованной международной конференцией по труду, структура затрат на персонал включает в себя: прямую заработную плату, оплату неработающего времени, премиальные и денежные вознаграждения, выплаты в натуральной форме, стоимость жилья для рабочих, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, стоимость культурно-бытового обслуживания, стоимость труда, не подлежащего классификации (стоимость транспортировки персонала, стоимость рабочей одежды и т. д.), налоги, рассматриваемые как стоимость труда [7].

Следовательно, большинство исследователей расходы на персонал разделяют на основные, дополнительные и социальные (рис. 2).



Рисунок 2 – Укрупненная классификация затрат на персонал предприятия [обобщено на основе 1, 2, 4, 6]

Значительная часть расходов на персонал концентрируется в основных расходах, то есть в затратах на стимулирование труда. Кроме основных, выделяются расходы определенные законодательством, которые распределяются на основе тарифов и законодательных актов. Социальные расходы формируются преимущественно из прибыли предприятия и регламентируются коллективным договором между работодателем и наемными работниками.

На основе определенных классификационных признаков распределения расходов целесообразно отметить, что ключевым звеном эффективного управления расходами на персонал является их бюджетирование. Любые изменения концепции общего и кадрового менеджмента влияют на бюджет расходов на персонал, поскольку именно он отражает



сущность планирования расходов на персонал через систему показателей вклада самого персонала и службы управления персоналом в достижении стратегических целей предприятия [3].

Оптимизационный подход к управлению затратами на персонал заключается в том, чтобы обеспечить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы управления персоналом, которая мотивирует каждого работника на достижение стратегических и тактических целей предприятия, обеспечивает рост кадрового потенциала через обучение персонала, управление карьерой, привлечение и удержание работников с высоким уровнем образования и квалификации, формирует корпоративную культуру, ориентированную на высокие результаты, качество, безопасность, конкурентоспособность, командный дух.

В рамках бюджетирования расходов на персонал рационально утверждать не о снижении расходов на персонал, а об их эффективном использовании, что не является синонимами в данном контексте. Оптимизация расходов на персонал предполагает проведение анализа, выявление слабых мест, в частности определение необоснованно высоких расходов оплаты труда и тому подобное.

Таким образом, исходя из всего выше сказанного, мы предлагаем следующие основные пути оптимизации расходов на персонал:

1. изменение структуры заработной платы-соотношение постоянной ее части и переменной, зависящее от результатов деятельности конкретного работника или отдела. При этом руководитель должен выбирать такие показатели эффективности деятельности, которые в наибольшей степени отражают вклад сотрудника;

2. использование аутстаффинга (вывод сотрудника вне штат предприятия). В этом случае снижается нагрузка на кадровую службу, а также расходы на поиск и найм персонала;

3. заключение гражданско-правового соглашения, а не трудоустройство по трудовой книжке. Такой договор позволяет экономить на расходах на оплату труда в части социальных отчислений;

4. переход на неполную рабочую неделю является оптимальным вариантом для сокращения расходов работодателя и, в то же время, не грозит полной потери заработка работником. Кроме того, у сотрудников появляется возможность работать по совместительству;

Указанные методы оптимизации затрат являются обобщенными, поскольку на каждом предприятии существуют специфические проблемы управления трудовыми ресурсами, требующие конкретных решений. В связи с этим политика управления расходами на персонал должна быть оправданной и обоснованной, нацеленной на их оптимизацию.

Выводы. Следовательно, неустойчивость экономики, стремление предприятий продолжить эффективность деятельности приводят к сокращению расходов на персонал. В то же время данный персонал выступает основным элементом современной организации, а расходы на персонал выступают интегральным показателем деятельности предприятия. Необоснованное снижение таких расходов может привести к негативным последствиям.

Обобщение взглядов классиков и современников теории управления персоналом, бухгалтерского и управленческого учета позволили обобщить и сгруппировать расходы на персонал, которые целесообразно распределить на основные, дополнительные и социальные.

Вышеупомянутое позволило разработать подход к оптимизационному управлению расходами на персонал в условиях экономической нестабильности, который базируется на формировании единого бюджета на содержание персонала, включающего пять основных составляющих: бюджет на подбор персонала, бюджет на адаптацию персонала, бюджет на мотивацию персонала, бюджет на обучение и развитие персонала, бюджет на оценку и аттестацию, бюджет на высвобождение персонала. Общий HR-бюджет формируется с учетом внешних факторов (Кодекс законов о труде, вид деятельности и отраслевая специфика предприятия, Международный и национальный рынок труда, уровень конкуренции и т.п.) и внутренних факторов (общей стратегии предприятия, кадровой



политики и персонал-стратегии, корпоративной культуры и финансовой политики предприятия). Не менее важным аспектом оптимизации управления затратами на персонал предприятия является определение оптимального соотношения предлагаемых составляющих HR-бюджета, что и является перспективными направлениями дальнейших исследований по данной проблематике.

Список литературы:

1. Банникова, В. С. Методы оптимизации затрат на предприятии / В. С. Банникова // Устойчивое развитие сельских территорий: приоритет, достижения, перспективы и глобальные вызовы. – 2022. – С. 26-30.
2. Боровских, Н. В., Кипервар, Е. А. Затраты на персонал предприятия: содержание и подходы к оптимизации / Н. В. Боровских // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 2. – С. 25-31.
3. Гиляровская, Л. Т. Бухгалтерский учет финансовых резервов предприятия: моногр. / Л. Т. Гиляровская, Л. А. Мельникова. – М.: СПб: Питер, 2018. – 192 с.
4. Жураховская, И. М., Чекал, А. А. Основные способы оптимизации HR-затрат в условиях кризиса / А. А. Чекал // Друкеровский вестник. – 2021. – № 1. – С. 291-299.
5. Забирова Л. М. Инструменты управления затратами на персонал на предприятии / Л. М. Забирова, М. Н. Шайхутдинова // Материалы Экономического форума с международным участием «Экономика в меняющемся мире». – 2017. – С. 165-167.
6. Корнова, Г. Р. Учет затрат на персонал при разработке кадровой политики / Г. Р. Корнова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – С. 53-59.
7. Международная конференция труда: важные решения для сотрудников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://pon.org.ua/international/3226-mizhnarodna-konferenciya-praci-vazhlivi-rishennya.html> (дата обращения: 1.12.2023).
8. Митина, Н. Н., Петрюкова, К. А. К вопросу оптимизации затрат на персонал организации / Н. Н. Митина // Экономинфо. – 2018. – № 2. – С. 30-33.

