

ISSN 1607-968X

[www.finman.ru](http://www.finman.ru)

# Финансовый Менеджмент

5'2015

СЕНТЯБРЬ-ОКТЯБРЬ



# ПОДПИСКА

журнал

# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



**РАСКРЫВАЮТСЯ ВСЕ СТОРОНЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОМПАНИИ:**

**ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:**

■ на почте по каталогам

«Роспечать» - 80967  
80968  
«Почта России» - 99621  
61956  
«Пресса России» - 83797  
45062

■ в издательстве:

- по телефонам  
(499)168-3963, 168-3939

по электронной почте

- финансовый анализ и планирование,
- оценка бизнеса и инвестиционных проектов,
- моделирование финансовой устойчивости,
- финансы публичных компаний,
- финансовая отчетность в системе МСФО,
- повышение качества финансового образования, в т. ч. MBA и EMBA,
- управление финансами банков и страховщиков,
- образовательный курс для финансового управляющего,
- анализ положения на финансовых рынках

Фундаментальная  
библиотека  
ННГУ

нале,  
тей -

57.

Индексы в каталогах:

«Роспечать» – 80967, 80968.

«Пресса России» – 83797, 45062.

«Почта России» – 99621, 61956.

16+

## СОДЕРЖАНИЕ

### КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

- Прогнозирование банкротства предприятий в транспортной отрасли  
*Фёдорова Е.А., Фёдоров Ф.Ю.* ..... 3
- Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами  
*Чернов В.А.* ..... 12
- Управление материальными затратами организаций  
молочно-перерабатывающих производств инструментарием  
финансового бюджетирования  
*Филобокова Л.Ю., Уланова И.А.* ..... 40
- Аналитические инструменты в практике риск-менеджмента  
*Медведева Г.И.* ..... 49
- Финансовые аспекты формирования мотивационной системы  
сотрудников в условиях кризиса  
*Шестакова Е.В.* ..... 55

### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

- Распознают ли рыночные инвесторы привлекательность объявляемых  
публичными нефинансовыми компаниями проектов развития бизнеса?  
*Теплова Т.В., Маникин И.Е., Теплов А.С.* ..... 66
- Оценка эффективности деятельности акционерных обществ:  
требование или необходимость?  
*Ашууров З.А.* ..... 98

### НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

- Оценка налогового риска и организация налоговой политики  
на предприятиях малого бизнеса  
*Овчинникова К.С., Барчуков А.В.* ..... 106

Управление налоговыми рисками корпорации <i>Малых Н.И., Проданова Н.А.</i> .....	124
Особенности возникновения налоговых рисков в организациях <i>Грищенко А.В.</i> .....	131
<i>Требования к статьям, направляемым в редакцию на рассмотрение к публикации в научно-практический журнал «Финансовый менеджмент»</i> .....	142

*Открыта подписка на on-line версию журнала.*

Подробности см. на сайте: <http://www.dis.ru/e-store/subscription/>

**Редакционный совет:**

- |                  |   |
|------------------|---|
| Глазова Е.С.,    | кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений РАН  |
| Донцова Л.В.,    | доктор экономических наук, профессор РЭУ имени Г.В. Плеханова   |
| Лыкова Л.Н.,     | доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института экономики РАН РФ   |
| Пласкова Н.С.,   | доктор экономических наук, профессор РЭУ имени Г.В. Плеханова   |
| Семенкова Е.В.,  | доктор экономических наук, Высшая школа международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации |
| Слепов В.А.,     | доктор экономических наук, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  |
| Теплова Т.В.,    | доктор экономических наук, профессор департамента финансов факультета экономических наук НИУ ВШЭ  |
| Токаренко Г.С.,  | доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов МИРБИС (Московская международная высшая школа бизнеса / Институт)                                 |
| Филобокова Л.Ю., | доктор экономических наук, профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана  |

Подробная информация о подписке – на стр. 144.

Приглашаем на наш сайт [www.fippress.ru](http://www.fippress.ru), где вы найдете информацию о журнале и сможете оформить заказ на подписку.

## АНАЛИЗ И ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

**Чернов В.А.,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета,  
e-mail: Chernovva@rambler.ru

**Аннотация.** В условиях активизации импортозамещения для обеспечения подъема отечественного производства человеческие ресурсы выступают как решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевой ресурс, имеющий экономическую полезность и социальную значимость. В статье рассматривается методика управления трудовыми ресурсами, включая управление вложениями в человеческий капитал, социальную обеспеченность персонала. Дана методика оценки обеспеченности производства рабочей силой, эффективности труда. Раскрывается финансовая политика, нацеленная на стимулирование производства. Рассматриваются на примере рекомендации по распределению фонда оплаты труда, обеспечивающие мотивацию к труду, самоактуализацию личности. Проведен анализ форм оплаты труда по степени их воздействия на мотивацию к труду с количественной и качественной оценкой финансовой результативности указанных форм.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, экономия человеческих усилий, численность и состав работников, социальная обеспеченность, искусство финансовой политики, самоактуализация человеческого потенциала, результативность управления, факторы эффективности труда, формы оплаты труда, мотивация к труду.

## ANALYSIS AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

**Chernov V.A.,**

Doctor of Economics, professor, the chair of accounting and audit department  
Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering

**Annotation.** With the intensifying import substitution to ensure the lift domestic-tion of production of human resources emerged as a critical factor in effective St and competitiveness of the organization as a key resource with an economic-ical utility and social significance. In the article the method to manage the human resources including the management of investments in human capital, social security personnel. Given the method of evaluation of the provision of manufacturing labour productivity. Disclosed financial policy aimed at stimulating production. Considered for example, the recommendations on the distribution of the wage Fund, which provides the motivation, the self actualization of personality. The analysis of the forms of remuneration according to the degree of their impact on motivation to work with quantitative and qualitative assessment of the financial impact of these forms.

**Keywords:** human capital; savings of human effort, the size and composition of RA-employed, social security, art and financial policy, sameccwith-tion of human

potential, performance management, efficiency factors of labour, forms of remuneration, motivation to work.

### 1. Основные понятия и источники информации для анализа и управления трудовыми ресурсами

В условиях осложнения международных отношений при недружественных воздействиях на российскую экономику в виде так называемых санкций со стороны США и ЕС активизировалась деятельность руководства Российской Федерации, направленная на импортозамещение. Эффективное импортозамещение возможно только при достаточно высокой конкурентоспособности отечественных производителей. Инвестиционные вложения активизируются и эффективно действуют только в производствах, имеющих конкурентные преимущества, о необходимости формирования которых сказано на Всероссийской научно-технической конференции в докладе «Импортозамещение оборудования и технологий в стратегически важных отраслях экономики России» [5].

Например, основное конкурентное преимущество китайских производителей — дешевая рабочая сила, что приводит к снижению себестоимости продукции и цены как основных факторов повышения конкурентоспособности.

Однако дешевая рабочая сила еще не гарантирует эффективного ее использования. Нередко из-за дешевой рабочей силы производители недостаточно повышают уровень механизации и автоматизации труда, требующих дополнительных вложений, а обходятся низкооплачиваемым полуручным, низкоквалифицированным трудом. В стратегическом плане это останавливает техническое совершенствование производства и ограничивает производительность труда, что является немаловажными факторами, препятствующими развитию эффективного производства.

Кроме того, для повышения объемов и качества производства необходимо стимулирование персонала, при котором размер заработной платы напрямую зависит от трудового вклада работника.

«Основной принцип современной концепции управления человеческими ресурсами состоит в признании человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность» [3, с. 108].

«Ответственная самоактуализация личности в наибольшей степени определяет рост интенсивности, эффективности, качества труда, инициативности «человеческого фактора» в экономических процессах. Какой результат может быть успешнее в развитии экономики, чем максимальное раскрытие личностного потенциала в хозяйственных процессах? Какая тенденция может более соответствовать объективным закономерностям развития, нежели тенденция усиления свободной самоактуализации работников?» [7].

В управлении затратами организации важная роль отводится трудовым ресурсам, которые требуют: систематических вложений в их развитие (человеческий капитал), на социально-культурные, жилищно-бытовые и другие нужды работников (социальную сферу) и, прежде всего, расходов на оплату труда.

К трудовым ресурсам относят часть населения, обладающего необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли национальной экономики.

Под трудовыми ресурсами организации понимают численность и состав ее персонала. Трудовые ресурсы являются важнейшим видом ресурсов. От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые, в свою очередь, влияют на объемы хозяйственной деятельности, издержки, прибыль и ряд других экономических показателей.

Вложения в человеческий капитал призваны повышать качественный состав персонала организации, образование и квалификацию кадров.

Вложения в социальную сферу: на социально-культурные, жилищно-бытовые и другие нужды работников предприятия — обеспечивают воспроизводство рабочей силы посредством организации отдыха, досуга; способствуют удовлетворению культурных потребностей, организуют помощь семье, повышают уровень здоровья и трудоспособность персонала, способствуют привлечению и закреплению высококвалифицированных работников.

От того, как и в каких соотношениях распределяются затраты по оплате труда, зависит уровень материальной заинтересованности работников в качестве и количестве выполняемой ими работы. Эти расходы должны выплачиваться наиболее экономично и в то же время оптимально поощрять качество и количество труда. Более того, от механизма распределения данной статьи расходов зависит психологический климат в организации, который во многом определяет отношение работников к труду, к организации и ее руководству, к выпускаемой продукции и к собственному социальному положению.

Значимость этих факторов высока для организаций, стремящихся к длительной устойчивости на рынке, максимальному повышению конкурентоспособности. Определение оптимальной суммы расходов по оплате труда возможно только на основе экономического анализа. На основе анализа определяют политику финансирования рабочей силы.

Важнейшим условием взаимодействия руководства с персоналом является необходимость максимального достижения единства структуры целей работодателей и исполнителей через разрешение противоречий между ними.

Структура целей выражает видение, ценности, стремления, интересы, разделяемые руководством и персоналом. В случае несогласованности этих ценностей структура целей фирмы также будет противоречивой. Интересы и цели сотрудников фирмы, идущие вразрез с интересами и целями организации, лишают персонал энтузиазма, желания работать с полной отдачей в интересах фирмы. Такие противоречия стали причиной кризиса многих организаций.

Для полного раскрытия трудового кадрового потенциала необходимо так организовать работу, чтобы ценности, стремления и интересы работников воплощались через достижение намеченных результатов.

Чтобы максимально обеспечить единство структуры целей руководства и персонала, результативность финансирования рабочей силы должна достигаться не только экономией материальных и денежных ресурсов, но и экономией трудовых усилий, прямо пропорциональным поощрением трудовых результатов, оптимизацией условий труда и быта работников. В этом случае забота о капитале фирмы проявляется через заботу о работниках с их потребностями.

способствующими оптимальному развитию организации. А потребности работников удовлетворяются прямо пропорционально росту капитала.

При построении и проведении финансовой политики, ориентированной на единство структуры целей, улучшение кадрового потенциала и результативность его труда, необходимо так регулировать финансовые потоки, чтобы они обеспечивали:

- оптимальные условия труда, быта и социальной обеспеченности персонала;
- увеличение доходов работников в прямой зависимости от достигнутого финансового результата с целью материального стимулирования персонала в улучшении финансовых результатов (в экономии, повышении качества и производительности труда);
- сокращение нерациональных расходов по оплате труда с целью обеспечения роста прибыли, рентабельности производства;
- экономию трудовых усилий каждого работника при достижении поставленной цели производства (эффективность трудовых усилий).

Экономия трудовых усилий персонала обычно проявляется в организации труда, исключая нерациональное расходование рабочей силы (двойную работу). Направление средств на инновации, автоматизацию труда должно быть ориентировано не только на рост производительности труда, но и на облегчение условий труда, сокращение рутинной работы, уменьшение напряженности труда в достижении намеченной цели, повышение творческой ориентации, на обеспечение материальной заинтересованности работников.

Главной целью политики финансирования трудовых ресурсов является такое распределение финансовых потоков, которое обеспечит повышение эффективности использования рабочей силы с точки зрения достижения наилучшего результата производства при наименьших трудовых усилиях работников и экономии расходов по финансированию трудовых ресурсов, при этом, не нарушая прав работников и не отчуждая от них достигнутого ими результата. Причем, говоря об экономии расходов по финансированию, следует иметь в виду сокращение нерациональных, неэффективных трудовых затрат.

Задача финансового менеджера заключается в создании финансовых механизмов, максимально повышающих интерес к самоактуализации человеческого потенциала (личности), полного раскрытия его индивидуальности в труде. Под индивидуальностью принято понимать неповторимое своеобразие человеческой личности, высшую ступень развития ее способности воссоздавать и совершенствовать общечеловеческие ценности [13].

Искусство финансовой политики в управлении трудовыми ресурсами сводится именно к тому, чтобы ободрять и поощрять каждое улучшение производства. Важно, чтобы работника на предприятии материально и морально оценивали по уровню его мастерства. Такая оценка вполне сочетается с интересом работодателя в финансовой политике – направлять деньги туда, где отдача от них будет наивысшей, т.е. в большей мере платить за такой труд и тем работникам, которые приносят наибольший успех организации. Проведение эффективной, справедливой финансовой политики лишает работника почвы для недовольства, сомнений, саможаления, без влияния которых он «...работает в десять раз лучше, кроме того, он сохраняет иммунитет против всех заболеваний» (АУМ, 303).



Воодушевление и радость в труде усиливают энергию работника, многократно повышают работоспособность. Работая с воодушевлением, работник не испытывает усталости. Своим способностям он находит счастливые применения. Трудовые успехи приносят удовлетворение.

Такие способности человек может проявлять в труде лишь по мере обеспечения единства интересов, ценностей, стремлений работодателей и исполнителей. Вот почему механизм экономических отношений должен строиться на принципе обеспечения согласованности и единства структуры целей руководства и персонала, о которой было сказано в основных положениях финансовой политики. Данная проблема и возможности ее решения подробнее рассмотрены в монографии [8, с. 42–60].

Чтобы максимально обеспечить единство структуры целей руководства и персонала, результативность финансирования рабочей силы должна достигаться экономией не только материальных и денежных ресурсов, но и трудовых усилий; пропорциональным поощрением трудовых результатов, оптимизацией условий труда и быта работников. В этом случае забота о капитале фирмы проявляется через заботу о работниках с их потребностями, способствующими оптимальному развитию организации. А потребности работников удовлетворяются прямо пропорционально росту капитала.

Экономическому анализу в данном вопросе отводится роль диагностики: насколько расходы по оплате труда, материальное поощрение работников зависят от результатов и способствуют мотивации к труду, росту производительности труда, улучшению финансовых результатов.

Анализ трудовых ресурсов включает в себя исследование численности работающих, состава и обеспеченности кадрами, оценку их производительности, оплаты труда. Основными задачами анализа являются:

- изучение численности и структуры работающих, рациональной организации труда;
- исследование производительности, качества труда и основных факторов, влияющих на них;
- исследование расходов по оплате труда в их соотношениях с производительностью и качеством труда, оценка эффективности использования фонда заработной платы;
- оценка уровня обеспечения мотивации к труду;
- выявление резервов оптимизации использования трудовых ресурсов, повышения эффективности производства.

Источниками информации для анализа и управления трудовыми ресурсами служат данные бухгалтерского учета и отчетности, формы статистической отчетности. Для анализа трудовых ресурсов используют унифицированную месячную форму федерального статистического наблюдения № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», квартальную форму № П-4 (НЗ) «Сведения о неполной занятости и движении работников», месячную форму № 1-ПР «Сведения о приостановке (забастовке) и возобновлении работы трудовых коллективов» (утверждены постановлением Росстата от 24.09.2014 № 580).

В форме № П-4 раскрывается информация о численности и начисленной заработной плате работников разных категорий (в том числе по видам деятельности), об использовании рабочего времени, о движении работников по разным причинам и др.

В форме № П-4 (НЗ) приводятся сведения по работникам в целом по организации без выделения сведений по видам экономической деятельности.

В ней показывается численность работников списочного состава, работающих неполное рабочее время по инициативе работодателя, по соглашению между работником и работодателем. Показываются работники, заключившие с организацией трудовые договоры о работе неполное рабочее время или переведенные с согласия работника на работу на неполное рабочее время, а также принятые на неполную ставку в соответствии со штатным расписанием. В отчете также учитываются лица, работающие на условиях неполного рабочего времени в период отпуска по уходу за ребенком. Показывается численность работников списочного состава, находившихся в простое полный рабочий день по причинам, зависящим от работодателя, и по причинам, не зависящим от работодателя и работника: необеспечение работников необходимым оборудованием, инструментами, технической документацией, объемом работ, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей; невыполнение договорных обязательств перед партнерами, приведшее к срыву графика поставки сырья или вывоза готовой продукции со склада; обстоятельства непредвиденного характера, например аварии или перебои в подаче воды, тепла, электроэнергии, стихийные бедствия и т.п.

В данной форме приводятся сведения о численности работников списочного состава, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по письменному заявлению работника.

Форма № 1-ПР заполняется в конце отчетного месяца в случае наличия в отчетном месяце факта приостановки работы (забастовки), произошедшей в результате коллективного трудового спора, или возобновления работы трудовым коллективом (окончание забастовки) независимо от порядка проведения предзабастовочных процедур и результатов рассмотрения в суде заявлений о признании забастовки незаконной.

В анализе трудовых ресурсов также используют планово-нормативные документы, в том числе: баланс рабочей силы, баланс рабочего времени, план снижения трудоемкости, план по фонду оплаты труда и фонду материального поощрения, где содержатся данные о потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, подготовке кадров, высвобождении работников, повышении квалификации работающих, повышении производительности труда, трудоемкости производственной программы; нормативы по труду и заработной плате, размер фонда оплаты труда по категориям, смета материальных поощрений, положения о премировании работников. Фактические показатели содержатся в отчетности организации: по труду и его оплате, о выполнении плана повышения эффективности производства, по трудоемкости производства, о движении средств целевого финансирования, об использовании фонда поощрения.

## 2. Управление вложениями в человеческий капитал

Финансирование трудовых ресурсов не ограничивается выплатой заработной платы, расходы на социально-культурные, жилищно-бытовые и другие нужды являются важнейшей составляющей инвестирования в воспроизводство, улучшение качества рабочей силы. Таким образом, мы подходим к одному из перспективных направлений развития экономической науки в XXI в. – концепции человеческого капитала, которая сложилась еще в 50–60-х годах XX в.

Во второй половине XX столетия она стала зримым достижением западной экономической теории, и прежде всего экономики образования и труда.

По мнению одного из известных теоретиков человеческого капитала Л. Троч концепция человеческого капитала играет центральную роль в современном экономическом анализе [12, с. 42–49].

Сторонники данного концептуального направления понимают под человеческим капиталом, с одной стороны, совокупность производственных способностей современного работника, а с другой – издержки государства, организации и самого человека на формирование и постоянное совершенствование этих способностей.

В российской экономической энциклопедии человеческий капитал определяется как «особый вид капиталовложений, совокупность затрат на развитие воспроизводственного потенциала человека, повышение качества и улучшение функционирования рабочей силы. В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт» [14, с. 275].

Человеческий капитал формируется путем инвестиций в человека в виде затрат на образование и подготовку рабочей силы на производстве, на охрану здоровья, миграцию и поиск информации о ценах рабочей силы и доходах.

Содержательной основой человеческого капитала является признание первостепенной роли человека в общественном производстве. Оно связано с усилением роли образования как основного ресурса и источника формирования высокоразвитой рабочей силы. Многие зарубежные и отечественные ученые рассматривают инвестиционную сферу образования как важный вид капиталовложений и один из главных источников умножения национального богатства.

Во второй половине минувшего века передовые страны достигли заметного прогресса в развитии интеллектуальных производительных сил, в формировании внушительного по абсолютным и относительным размерам невещного (духовного) богатства и сравнительно быстро растущей инновационно-информационной сферы. По данным, приведенным в газете «Известия» от 17.05.2000, в западных странах доля накопленных инвестиций в человеческий капитал в совокупном фонде их капитализированных расходов на развитие поднялась в 1973 г. до 56–57%, а в 1997–1998 гг. достигла 67–69% (в США – до 74–76%).

В соответствии с теорией человеческого капитала затраты на образование имеют производительную природу. Инвестиции в человека обеспечивают значительный долговременный, стратегический экономический эффект. Вкладывание средств в образование и профессиональную подготовку выгодно как для учащихся и их родителей, так и для предпринимателей, инвестирующих средства в человеческий капитал.

Теория человеческого капитала также применима в качестве аналитического инструмента при выявлении экономической эффективности образования с определением индивидуального экономического эффекта для отдельного человека.

Главным результатом экономической отдачи образования теоретики человеческого капитала считают прирост дохода (заработной платы) работника благодаря повышению его образовательного и профессионального уровня. Они основываются на том, что различия в заработной плате отражают различия в производительности труда. Денежный доход от образования выявляется как разность в пожизненных заработках тех, кто имеет неодинаковое образование (например,

выпускник вуза и выпускник среднего учебного заведения). В издержки образования помимо непосредственных расходов на обучение включают и так называемый упущенный доход (альтернативные издержки). Это тот потенциальный заработок, который человек мог бы получить, если бы работал, а не учился. На долю недополученного дохода, по оценкам экспертов, приходится обычно больше, чем на долю прямых издержек на образование.

Одной из задач государственной политики современных государств является обеспечение прямой зависимости размеров заработной платы и социальной защищенности работников от уровня их образования и квалификации. Проведение такой политики позволяет лицам с более высоким образовательным потенциалом возмещать расходы на обучение и получать более высокие доходы. Так, в США ежегодный доход высококвалифицированного специалиста в 1992 г. составил 74,6 тыс. долл., доктора наук — 54,9 тыс., магистра — 49,4 тыс., бакалавра — 24,4 тыс. долл. Человек с незаконченным высшим образованием в среднем имел ежегодный заработок в 19,7 тыс. долл., окончивший среднюю школу — 18,7 тыс., а не закончивший ее — 12,8 тыс. долл. [15, с. 286].

Вложения в человеческий капитал становятся самыми эффективными. При этом эффект образования усматривают не только в размерах дохода, но и в приросте человеческого капитала и валового внутреннего продукта в результате инвестиций в образование. В 60-х годах XX в. в США Т. Шульц рассчитал размеры человеческого капитала, умножая стоимость одного года обучения каждого уровня (с учетом упущенных заработков) на число человеко-лет образования, накопленных населением к тому времени. По его расчетам, в 1969 г. образовательный капитал, воплощенный во всем населении, составлял 1307 млрд долл.; образовательный капитал, воплощенный в рабочей силе, — 873 млрд, а воспроизводимое материальное богатство — 1617 млрд долл. С 1929 по 1969 г. темп роста фонда образования опережал темп роста физического капитала примерно в 2 раза и соответственно составил 4,1 и 2% [12, с. 44].

Подобные расчеты, но по иной методике и с других позиций произвел известный российский специалист по экономическим проблемам образования В. Марцинкевич. По его подсчетам, фонд образования рабочей силы США в 1983 г. достиг 2,1 трлн долл., фонд образования населения — 2,7 трлн, а вещественное национальное богатство — около 4 трлн долл. С 1952 по 1983 г. в США фонд образования в расчете на одного занятого вырос в 3,8 раза, а физическая капиталовооруженность в частном секторе — в 2,3 раза. Уровень образовательной фондовооруженности одного американского работника (по размеру издержек образования, приходящихся на одного работника) в 1983 г. составлял 21,5 тыс. долл., а его вооруженность вещественным капиталом — 15,3 тыс. долл., т.е. была почти на треть ниже [16, с. 173–174].

Уровень жизни государства и отдельного человека все более зависит от образовательного уровня населения. В развитых странах 60% прироста национального дохода обусловлены приростом знаний и образованности общества. Американские ученые подсчитали величину ВВП, производимого работниками, имеющими длительность образования в 10,5; 12,5 и более 14 лет. Оказалось, что именно третья группа (с образованием более 14 лет) дает свыше половины ВВП. Подобные исследования несколько лет назад проводились и в России. По данным «Российской газеты» от 01.08.1998, результаты были сходными с американскими: люди

с высшим образованием, составляющие четверть работающих, производили стоимости национального дохода.

Во многих странах образование стало рассматриваться как решающий фактор экономического роста, как инструмент смягчения экономического неравенства и как средство борьбы с безработицей. В связи с этим произошел пересмотр приоритетов в политике государства. Образование приобрело большое значение в стратегии роста различных стран.

### 3. Управление социальной обеспеченностью персонала

Как было сказано, успех финансовой политики, эффективность деятельности, финансовая устойчивость и финансовые результаты деятельности организации во многом зависят от состава, текучести и стабильности кадров, от качества и результативности человеческого капитала. Политика финансирования организации должна обеспечивать: заинтересованность в привлечении и удержании высококвалифицированных работников, наращивание эффективного человеческого капитала. На текучесть и стабильность кадров большое влияние оказывает уровень материальной и социальной обеспеченности работников. Поэтому анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением динамики и выполнения плана социального развития организации. Такой анализ проводят по следующим группам показателей:

- материальная обеспеченность работников, обусловленная размером заработной платы;
- улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий;
- социальная защищенность членов трудового коллектива.

Для этого изучают размер и динамику заработной платы работников относительно прожиточного минимума самого работающего и членов его семьи, а также относительно заработной платы работников равной квалификации в других организациях. В процессе анализа из плана экономического и социального развития организации используют основные показатели по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников, план улучшения социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей, коллективный договор в части социальной защиты работников организации и пенсионеров, а также отчетные данные о выполнении намеченных мероприятий по социальному развитию организации и повышению уровня социальной защищенности членов трудового коллектива.

Для оценки мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников используют следующие показатели:

- обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми помещениями;
- уровень санитарно-гигиенических условий труда;
- уровень частоты травматизма в расчете на 100 человек;
- процент работников, имеющих профессиональные заболевания;
- процент общей заболеваемости работников;
- количество дней временной нетрудоспособности на 100 человек за анализируемый период;
- процент работников, поправивших свое здоровье в санаториях, профилакториях, домах отдыха, по туристическим путевкам и т.д.

Анализируется также выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности.

Социально-культурные и жилищно-бытовые условия работников и членов их семей характеризуются такими показателями, как обеспеченность работников жилой площадью, выполнение плана по жилищному строительству, наличие и строительство объектов соцкультбыта, детских дошкольных учреждений, профилакториев, санаториев, домов отдыха, благоустройство населенных пунктов, оборудование жилого фонда коммунальными удобствами (водопровод, отопление, канализация, газоснабжение) и т.д.

Большое значение имеют вопросы социальной защищенности работников. Наиболее типичным направлением социальной защиты, определяемым коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, особенно многодетным семьям, обеспечение работников организации садово-огородными участками, выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, реализация продукции подсобного сельского хозяйства по сниженным ценам, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску, частичная оплата питания, проезда и т.д.

В процессе анализа изучают выполнение коллективного договора по всем его направлениям, а также динамику основных показателей как по общей сумме, так и в расчете на одного работника. Проводят также сравнительный анализ между организациями. В заключение анализа разрабатывают конкретные мероприятия, направленные на повышение уровня социальной защиты работников, улучшение условий их труда, социально-культурных и жилищно-бытовых условий, которые учитываются при разработке плана социального развития и заключении коллективного договора на следующий год.

Для организаций, находящихся на грани банкротства, или для несостоятельных организаций одной из мер смягчения социальных последствий кризиса является первоочередное предоставление увольняемым работникам возможности устроиться на вакантные места по другим, смежным специальностям с возможностью переквалификации.

Расходы на социальное развитие организации производят в составе обслуживающих производств и хозяйств. В бухгалтерском учете для этого используют счет 29 «Обслуживающие производства и хозяйства». На этом счете могут быть отражены затраты состоящих на балансе организации обслуживающих производств и хозяйств, деятельность которых не связана с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, явившихся целью создания данной организации: жилищно-коммунального хозяйства (эксплуатация жилых домов, общежитий, прачечных, бань и т.п.); пошивочных и других мастерских бытового обслуживания; столовых и буфетов; детских дошкольных учреждений (садов, яслей); домов отдыха, санаториев и других учреждений оздоровительного и культурно-просветительного назначения.

При отсутствии состоящих на балансе организации обслуживающих производств и хозяйств финансирование мероприятий социального характера, а также дополнительное премирование работников по итогам работы за год может осуществляться за счет чистой прибыли, формируемой на счете 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». На этом счете отражается информация

о средствах нераспределенной прибыли, использованных в качестве финансовых средств на обеспечение расходов социального характера и премирования работников в итоге года. Для этого по инициативе руководства на предприятии за счет нераспределенной прибыли может создаваться «Фонд потребления» как один из субсчетов счета 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Такое решение отражается в учетной политике организации.

Следует отметить, что руководству организации важно использовать все возможности, предусмотренные законодательством, для финансирования социального развития в составе расходов обслуживающих производств и хозяйств (статья 29). Учет расходов социального характера в составе затрат на этом счете сокращает налоговую базу по налогу на прибыль организации и, следовательно, уменьшает размер уплачиваемого налога.

#### 4. Взаимосвязь объема производства, численности и состава работников

Численность и состав работников отражают количество и качество персонала предприятия. Они связаны с показателями экстенсивного и интенсивного использования трудовых ресурсов. Поэтому с изменением численности и состава соответственно меняются объемы и качество работ на предприятии, изменяется результат коммерческой деятельности.

Показатель экстенсивного развития отражает количество оцениваемого фактора (численность работающих, время работы и т.п.). Показатель интенсивности характеризует степень использования этого фактора (производительность труда, рентабельность трудовых ресурсов и т.п.).

Размер выручки является результатом интенсивного и экстенсивного использования всех видов ресурсов (живого и овеществленного труда). Причем определенный результат может быть достигнут как за счет экстенсивных, так и за счет интенсивных факторов. Например, объем реализации продукции зависит от производительности труда и численности работников. Увеличение объема продаж можно добиться за счет повышения производительности труда без увеличения численности, т.е. за счет интенсивного развития. И наоборот, повышение объема реализации можно достичь за счет дополнительного привлечения рабочей силы без увеличения производительности труда, т.е. за счет экстенсивного развития.

В анализе трудовых ресурсов используют данные о списочной и среднесписочной численности работников.

В списочную численность работников включаются наемные работники, работавшие по трудовому договору и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работавшие собственники организаций, получавшие заработную плату в данной организации.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Подробнее об этом сказано в п. 77–79 приказа Росстата от 28.10.2013 № 423. В анализе численности и состава выделяют основные показатели организации (табл. 1). Количество рабочих мест определяется по фактическим объемам производства, а также исходя из планового объема выпуска, трудоемкости, производительности труда и количества смен. Может быть использовано условное

количество рабочих мест, которое находят как отношение общей производственной площади к нормативу площади, приходящемуся на одного работника.

Оценку структуры рабочей силы производят с помощью табл. 2. По структуре рабочая сила характеризуется удельным весом работников производства и прочих работников в общем числе. Работники производства (производственный персонал) занимаются выпуском продукции. Группа «производственный персонал» включает в себя: рабочих, бригадиров, контролеров, мастеров производства, нормировщиков цеха, начальников участков и производственных цехов, младший обслуживающий персонал цеха. В составе производственного персонала выделяют долю рабочих в качестве работников, непосредственно изготавливающих продукцию. При улучшении структуры увеличивается удельный вес работников, непосредственно связанных с производством.

Таблица 1

### Данные о численности, составе, производительности и оплате труда работников

Показатель	Период		Абсолютный прирост	Темп роста, %
	базисный	отчетный		
Объем производства, ден. ед.	55 140 000	56 209 000	1 069 000	101,94
Среднесписочная численность чел.: всех работающих	1931	1735	-196	89,84
работников производства	1544	1424	-120	92,23
в том числе рабочих	1106	1158	52	104,7
Производительность труда: объем производства: на работающего, ден. ед./чел.	28 555,1528	32 397,1182	3841,9654	113,45
на работника производства, ден. ед./чел.	35 712	39 473	3761	110,53
на одного рабочего, ден. ед./чел.	49 855	48 540	-1315	97,36
Производственная площадь, м <sup>2</sup>	17 740	15 649	-2091	88,21
Количество рабочих мест	844	745	-99	88,27
Число работников на одно рабочее место, чел.	2,29	2,33	0,04	101,75
Фонд заработной платы, ден. ед.	16 100	15 220	-880	94,53
Средняя заработная плата одного работающего, ден. ед.	8,3376	8,7723	0,4347	105,21

Таблица 2

### Структура рабочей силы, %

Состав персонала	Период		Отклонение
	базисный	отчетный	
Работники производства (включая рабочих)	79,96	82,07	2,11
Остальные работники (управленческий и младший обслуживающий персонал)	20,04	17,93	-2,11
Соотношение рабочих и работников производства	71,63	81,32	9,69



Анализ показывает, что рост производства обеспечен с меньшей численностью работников по сравнению с базисным периодом, а следовательно, с большей эффективностью работы персонала. Увеличение объема выпуска связано с улучшением структуры рабочей силы, т.е. по причине увеличения удельного веса работников производства в общей численности персонала на 2,11%, увеличения рабочих в составе работников производства на 9,69% и снижения процента остальных работников на 2,11% (см. табл. 2).

Улучшить использование трудовых ресурсов можно также посредством механизации и автоматизации хозяйственных процессов и операций, внедрением прогрессивных методов производства, совершенствованием технологии, сокращением управленческого персонала, унификацией специалистов, производственного оборудования и выпускаемой продукции, специализацией производства, централизацией-децентрализацией управления и др.

### 5. Анализ результативности управления трудовыми ресурсами

**Показатели результативности трудовых ресурсов.** Результативность хозяйственной деятельности, определяемая степенью достижения поставленных целей и задач, характеризуется прежде всего эффективностью производства. Рост эффективности отражает интенсивное развитие организации. Для характеристики процесса интенсификации учитывают затраты как живого, так и овеществленного труда. Однако наиболее существенным показателем интенсификации и повышения эффективности производства в конечном счете является эффективность живого труда. Именно от эффективности труда работников как главной производительной силы в наибольшей степени зависят конечные результаты деятельности организации, а значит, и результативность.

Результативность управления трудовыми ресурсами характеризуется их эффективностью и показателями динамического сравнения результатов, достигнутых персоналом. Основными показателями эффективности труда работников организации являются производительность и рентабельность труда и трудовых затрат.

Производительность труда является важнейшим показателем использования трудовых ресурсов, так как от нее зависят объем производства и продаж, затраты и прибыль. Производительность труда связана с выработкой. Выработкой называют объем выпущенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг).

Производительность труда — это производство продукции, работ, услуг (т.е. выработка) в единицу времени, достигнутое одним работником, единицей оборудования, одним подразделением и т.п.:

$$D = \frac{N^B}{\bar{R}}, \quad (1)$$

где  $D$  — производительность труда;

$N^B$  — объем выпуска продукции;

$\bar{R}$  — среднесписочная численность работников.

Этот показатель отражает объем произведенной продукции, приходящийся на одного работника, отдельную группу или в целом (среднесписочного). В зависимости от применяемых форм организации и оплаты труда показатель выработки может учитываться по предприятиям и их подразделениям, отделам, цехам, филиалам или по каждому работнику.

Для оценки производительности труда применяют обобщающие, частные и вспомогательные показатели.

Обобщающими показателями называют среднюю за рассматриваемый период (среднегодовую, среднедневную, среднечасовую и т.д.) выработку продукции одним работником.

К частным показателям причисляют затраты времени на производство единицы продукции определенного вида, т.е. трудоемкость продукции, а также выпуск определенного вида в натуральном выражении одним работником за день, т.е. за один человеко-день, работником за час, т.е. человеко-час.

К вспомогательным показателям относят затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ определенного вида за единицу времени.

В сравнительной оценке труда работников недопустимо сопоставление производительности труда разнопрофильных по структуре производства организаций. Но такое сравнение допустимо с точки зрения выбора номенклатуры продукции для предстоящего производства. В этом случае предпочтение отдается той продукции, по которой производительность труда наивысшая. То есть в этом случае выбор продукции осуществляется по производительности труда. При выборе номенклатуры по производительности труда можно выявить более выгодные изделия с наибольшей выработкой на одного работающего. В этом случае номенклатура выпускаемой продукции сама по себе выступает в виде фактора производительности, зависящей от структуры продукции.

Но, оценивая продукцию по производительности труда, нужно также учитывать и другие факторы, влияющие на финансовый результат. Например, продукция, обеспечивающая повышение выработки, может оказаться более трудоемкой, издержкостоемкой и менее рентабельной. То есть при наличии роста выработки по этой продукции прибыль по ней может оказаться меньше, чем по другим предметам производства, хотя и обеспечивающим меньшую выработку на одного работника. В этом случае роста производительности труда недостаточно для улучшения финансового результата. При анализе производительности труда кроме фактора структуры производимой продукции также следует учитывать и факторы уровня технического оснащения, условий и организации труда, а также покупательского спроса. Это связано с тем, что при различных уровнях технического оснащения организации труда выработка одного работника будет различной даже при одинаковой структуре продукции. Спрос может быть различным, если производительность труда сопоставляется в различных рыночных регионах.

**Факторный анализ производительности труда.** Наиболее обобщающим показателем производительности труда является средняя за период выработка продукции одним работающим. Величина этого показателя зависит от удельного веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, от количества отработанных ими дней, продолжительности рабочего дня и от средней выработки продукции за один отработанный человеко-час. Влияние перечисленных факторов на производительность труда определяют методом цепных подстановок.

**Пример.** Требуется определить влияние трудовых факторов на среднегодовую выработку продукции одним работающим. Зависимость производительности от трудовых факторов выражается формулой

$$\bar{D} = d^P \bar{T}_D \bar{T}_C \bar{D}^C,$$

где  $\bar{D}$  – среднегодовая выработка продукции одним работающим;  
 $d^P$  – удельный вес рабочих в общей численности работников;  
 $\bar{T}_D$  – среднее число дней, отработанных одним рабочим за год;  
 $\bar{T}_C$  – среднее число часов, отработанных одним рабочим за день;  
 $\bar{D}^C$  – средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час.

Исходные данные приведены в табл. 3.  
 Произведем соответствующие расчеты в табл. 4. Формат табл. 4 рассчитан на проведение вычислений в электронных таблицах приложения Microsoft Excel пакета прикладных программ Microsoft Office. В работе с электронными таблицами последнюю колонку табл. 4 «Влияние факторов» и «Проверка» заполняют путем записи алгоритма расчетов методом цепных подстановок по данным предшествующих колонок.

Поясним порядок вычислений.

Расчет I. Все показатели базисные:

$$79 : 100 \times 301 \times 6,9 \times 0,50 = 820,376 \text{ ден. ед.}$$

Расчет II. Удельный вес рабочих в общей численности работников отчетный, остальные показатели базисные:

$$81 : 100 \times 301 \times 6,9 \times 0,50 = 841,145 \text{ ден. ед.}$$

Таблица 3

### Трудовые показатели за два смежных периода

Показатель	Период	
	базисный	отчетный
Среднегодовая выработка продукции одним работающим ( $\bar{D}$ ), ден. ед.	820,376	958,392
Удельный вес рабочих в общей численности работников ( $d^P$ ), %	79	81
Среднее число дней, отработанных одним рабочим в год ( $\bar{T}_D$ )	301	290
Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день ( $\bar{T}_C$ )	6,9	6,8
Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^C$ ), ден. ед.	0,5	0,6

Расчет III. Удельный вес рабочих в общей численности работников и число отработанных ими дней отчетные, остальные показатели базисные:

$$81 : 100 \times 290 \times 6,9 \times 0,5 = 810,405 \text{ ден. ед.}$$

Расчет IV. Удельный вес рабочих в общей численности работников, число отработанных дней и часов отчетные, выработка базисная:

$$81 : 100 \times 290 \times 6,8 \times 0,50 = 798,660 \text{ ден. ед.}$$

Расчет V. Все показатели отчетные:

$$81 : 100 \times 290 \times 6,8 \times 0,60 = 958,392 \text{ ден. ед.}$$

Далее производим вычитания: из результата расчета II вычитаем результат расчета I; из результата расчета III – результат расчета II; из результата расчета IV – результат расчета III и т.д.

Изменение отчетной среднегодовой выработки продукции одним работающим в сравнении с базисным объемом произошло за счет влияния следующих факторов:

рост удельного веса рабочих в общей численности работников с 79 до 81% увеличил среднегодовую выработку продукции одним работающим на величину разности между результатом расчета II и результатом расчета I (II – I):

$$841,145 - 820,376 = +20,769 \text{ ден. ед.};$$

Таблица 4

### Расчет влияния трудовых факторов на производительность труда

Показатель	Расчеты					Влияние факторов, ден. ед.
	I	II	III	IV	V	
Удельный вес рабочих в общей численности работников	79	81	81	81	81	20,769
Среднее число дней, отработанных одним рабочим в год	301	301	290	290	290	-30,740
Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день	6,9	6,9	6,9	6,8	6,8	-11,745
Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час, ден. ед.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	159,732
Среднегодовая выработка продукции одним работающим, ден. ед.	820,376	841,145	810,405	798,660	958,392	138,017
Проверка						138,016

уменьшение числа отработанных дней с 301 до 290 привело к сокращению среднегодовой производительности работающего на величину разности (III – II):

$$810,405 - 841,145 = -30,74 \text{ ден. ед.};$$

уменьшение средней продолжительности рабочего дня с 6,9 до 6,8 ч снизило среднегодовую производительность на величину разности (IV – III):

$$798,660 - 810,405 = -11,745 \text{ ден. ед.};$$

рост средней часовой выработки с 0,5 до 0,6 ден. ед. увеличил среднегодовую производительность на величину разности (V – IV):

$$958,392 - 798,660 = 159,732 \text{ ден. ед.}$$

Сумма влияния всех факторов должна быть равна абсолютному изменению результативного показателя, на который они влияют. В данном случае результативным является среднегодовая выработка продукции одним работающим:

$$20,769 - 30,74 - 11,745 + 159,732 = 958,392 - 820,376 = 138,016 \text{ ден. ед.}$$

Выполнение условия данного равенства является проверкой. Выполнение равенства подтверждает верность расчетов.

Расчет показывает, что два фактора действовали на среднегодовую выработку продукции одним работающим положительно и два фактора – отрицательно.

На предприятии допускались целодневные и внутрисменные потери рабочего времени (простои), превышающие соответствующие базисные показатели. При условии отсутствия превышения роста неявок и внутрисменных простоев в отчетном периоде в сравнении с базисным среднегодовая выработка продукции одним работающим была бы выше на 42,485 ден. ед. (-30,74 - 11,745). Руководству необходимо не допускать потерь рабочего времени.

Наибольшее влияние из всех факторов (159,732 ден. ед.) оказало изменение средней выработки продукции на один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^ч$ ). Следовательно, особое внимание в дальнейшей работе следует уделить средней выработке продукции на один отработанный человеко-час.

Аналогично анализируют изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за период средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$\bar{D}^P = \bar{T}^д \bar{T}^ч \bar{D}^ч.$$

Как и в предшествующем примере, влияние указанных факторов определяют методом цепных подстановок.

Этим же методом можно определить влияние трудовых факторов и на объем производства промышленной продукции. Зависимость объема выпускаемой продукции от трудовых факторов выражается формулой

$$N^B = \bar{R} \bar{T}^д \bar{T}^ч \bar{D}^ч,$$

где  $N^B$  – объем производства продукции;

$\bar{R}$  – среднесписочное число рабочих.

Аналогично расчету влияния факторов на основе формулы (2) цепные подстановки в формуле (4) осуществляют поочередной заменой базисных величин сомножителей на отчетные. Затем вычитают из результата каждого последующего расчета каждый предыдущий результат.

Факторный анализ рентабельности трудовых ресурсов. Как было сказано другим основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является рентабельность. Рентабельность трудовых ресурсов определяют отношением прибыли к среднесписочной численности работников. Для определения влияния интересующих факторов на рентабельность трудовых ресурсов основную формулу рентабельности преобразуют, чтобы выразить рентабельность через эти факторы. Так, влияние рентабельности продаж, оборачиваемости капитала и капиталовооруженности труда на рентабельность трудовых ресурсов выражается следующей зависимостью:

$$\frac{P}{R} = \frac{\bar{B}}{R} \times \frac{N^P}{B} \times \frac{P}{N^P},$$

где  $\frac{P}{R}$  – прибыль от реализации продукции;

$\frac{\bar{B}}{R}$  – среднесписочная численность работников;

$\frac{N^P}{B}$  – средняя сумма капитала (средний за период итог (валюта) баланса) делится как средняя арифметическая между итогами баланса на начало периода и на конец периода;

$N^P$  – выручка от реализации продукции;

$\frac{P}{R}$  – рентабельность трудовых ресурсов;

$\frac{\bar{B}}{R}$  – капиталовооруженность труда;

$\frac{N^P}{B}$  – оборачиваемость капитала;

$\frac{P}{N^P}$  – рентабельность продаж.

**Пример.** Рассчитать влияние капиталовооруженности труда, оборачиваемости капитала и рентабельности продаж на изменение рентабельности трудовых ресурсов по данным табл. 5 методом цепных подстановок. Сделать выводы.

Для начала следует рассчитать рентабельность трудовых ресурсов, капиталовооруженность труда, оборачиваемость капитала и рентабельность продаж. Полученные данные заносим в табл. 5.

Решение задачи осуществляем методом цепных подстановок с помощью табл. 6. Для этого в табл. 6 производим четыре расчета (I, II, III, IV), используя формулу (5). В каждом из расчетов поочередно заменяем сомножители базисного периода на соответствующие показатели отчетного периода, как указано в табл. 6. Затем последовательно вычитаем из результата последующего расчета результат предыдущего расчета, как указано в последней колонке табл. 6.

Рассмотрим подробнее порядок вычислений.

$$\text{Расчет I. } \frac{P_0}{R_0} = \frac{\bar{B}_0}{R_0} \times \frac{N_0^P}{B_0} \times \frac{P_0}{N_0^P} = 507,8333 \times 2,0449 \times 0,1653 = 171,6588.$$

$$\text{Расчет II. } \frac{P}{R} = \frac{\bar{B}_1}{R_1} \times \frac{N_0^P}{B_0} \times \frac{P_0}{N_0^P} = 462 \times 2,0449 \times 0,1653 = 156,1662.$$

$$\text{Расчет III. } \frac{P}{R} = \frac{\bar{B}_1}{R_1} \times \frac{N_1^P}{B_1} \times \frac{P_0}{N_0^P} = 462 \times 2,5610 \times 0,1653 = 195,58.$$

$$\text{Расчет IV. } \frac{P_1}{R_1} = \frac{\bar{B}_1}{R_1} \times \frac{N_1^P}{B_1} \times \frac{P_1}{N_1^P} = 462 \times 2,5610 \times 0,1350 = 159,7296.$$

Таблица 5

## Трудовые показатели за два смежных периода

№ п/п	Показатель	Период		Абсолютное изменение
		базисный	отчетный	
1	Выручка от реализации продукции ( $N^P$ ), ден. ед.	93 460,5	118 320	24 859,5
2	Среднее число рабочих ( $\bar{R}$ ), чел.	90	100	10
3	Средняя сумма капитала (средний за период итог баланса) ( $\bar{B}$ )	45 705	46 200	495
4	Прибыль от реализации продукции ( $P$ ), ден. ед.	15 452	15 970	518
5	Средняя выработка продукции (производительность) за один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^M$ )	0,5	0,6	0,1
6	Рентабельность трудовых ресурсов ( $P/\bar{R}$ ) стр. 4 : стр. 2	171,6889	159,7296	-11,9593

№ п/п	Показатель	Период		Абсолютное изменение
		базисный	отчетный	
7	Капиталовооруженность труда ( $\bar{B}/\bar{R}$ ) стр. 3 : стр. 2	507,8333	462	-45,8333
8	Оборачиваемость капитала ( $N^o/\bar{B}$ ) стр. 1 : стр. 3	2,0449	2,5610	0,5161
9	Рентабельность продаж ( $P/N^o$ ) стр. 4 : стр. 1	0,1653	0,1350	-0,0303

Таблица 1

## Расчет влияния трудовых факторов на рентабельность трудовых ресурсов

Показатель	Расчеты				Влияние факторов ден. ед.
	I	II	III	IV	
$\bar{B}/\bar{R}$ – капиталовооруженность труда	базисный 507,8333	базисный 462	базисный 462	отчетный 462	II – I -15,4926
$N^o/\bar{B}$ – оборачиваемость капитала	базисный 2,0449	базисный 2,0449	отчетный 2,5610	отчетный 2,5610	III – II 39,4138
$P/N^o$ – рентабельность продаж	базисный 0,1653	отчетный 0,1653	отчетный 0,1653	отчетный 0,1350	IV – III -35,8504
$P/\bar{R}$ – рентабельность трудовых ресурсов	базисный 171,6588	расчетный 156,1662	расчетный 195,58	отчетный 159,7296	IV – I -12
Итого	Проверка (сумма влияния факторов)				-12

Далее рассчитываем:

влияние изменения капиталовооруженности труда на рентабельность трудовых ресурсов:

$$II - I \quad 156,1662 - 171,6588 = -15,4926.$$

Снижение капиталовооруженности труда на -45,8333 ден. ед. на одного рабочего привело к снижению рентабельности трудовых ресурсов на 171,6588 ден. ед. на одного рабочего;

влияние изменения оборачиваемости капитала на рентабельность трудовых ресурсов:

$$III - II \quad 195,58 - 156,1662 = 39,4138.$$

В результате ускорения оборачиваемости капитала на 0,5161 оборота за период рентабельность трудовых ресурсов возросла на 39,4138 ден. ед. на одного рабочего;

влияние изменения рентабельности продаж на рентабельность трудовых ресурсов:

$$IV - III \quad 159,7296 - 195,58 = -35,8504.$$

То есть в результате снижения рентабельности продаж на -0,0303 ден. ед. на каждую денежную единицу реализованной продукции рентабельность трудовых ресурсов снизилась на -35,8504 ден. ед. на одного рабочего.

Сумма влияния факторов должна равняться абсолютному изменению рентабельности трудовых ресурсов:

$$-15,4926 + 39,4138 - 35,8504 = 159,7296 - 171,6889 \\ -12 = -12$$

Выполнение указанного равенства с учетом округлений до целого числа подтверждает правильность расчета.

Расчет показывает, что из трех факторов отрицательное влияние оказали два — снижение капиталовооруженности и снижение рентабельности продаж. При условии сохранения величин этих двух факторов на уровне базисного периода организация имела бы дополнительное приращение рентабельности трудовых ресурсов на 51,343 ден. ед. на одного рабочего ( $-15,4926 - 35,8504$ ).

Из расчета следует, что наибольшее влияние на рентабельность трудовых ресурсов оказывают рентабельность продаж и оборачиваемость капитала при наименьшем их изменении ( $-0,0303$  ден. ед. на единицу продаж и  $0,5161$  оборота).

Привлекает внимание тот факт, что при увеличении оборачиваемости капитала на  $0,5161$  оборота имеет место снижение рентабельности продаж на  $0,0303$  ден. ед. на единицу проданной продукции. Следовательно, повышение деловой активности в виде ускорения оборачиваемости очевидно происходило с увеличением уровня затрат, повлекших снижение рентабельности.

Снижение рентабельности трудовых ресурсов может происходить в результате увеличения уровня затрат (себестоимости) к объему продаж и снижения производительности труда. Поэтому для повышения эффективности трудовых ресурсов необходимо не только ускорять оборачиваемость, но и стремиться к недопущению опережающего увеличения расходов.

По данным табл. 5, производительность (средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час) возросла на  $0,1$  ден. ед. Следовательно, изменение фактора производительности оказало положительное влияние на рентабельность трудовых ресурсов.

Поскольку изменение производительности не стало причиной снижения рентабельности, измерим влияние производительности и рентабельности продаж в конкретных величинах на рентабельность трудовых ресурсов методом цепных подстановок. Для этого выразим рентабельность трудовых ресурсов через соответствующие факторы:

$$\frac{P}{R} = \frac{N^P}{R} \times \frac{P}{N^P}, \quad (6)$$

где  $\frac{N^P}{R}$  — среднегодовая выработка (производительность) одного работника по показателю выручки от продаж;

$\frac{P}{N^P}$  — рентабельность продаж.

Расчет влияния себестоимости и выработки на рентабельность трудовых ресурсов цепными подстановками в формуле (6) проводят аналогично цепным подстановкам в формуле (5) на примере расчета в табл. 6.

Помимо рассмотренных факторов можно рассчитать влияние доли выручки в стоимости выпущенной продукции, средней за период выработки продукции



одним работником и рентабельности продаж на рентабельность трудовых ресурсов. Для этого рентабельность трудовых ресурсов выражают через указанные факторы:

$$\frac{P}{R} = \frac{N^B}{R} \times \frac{N^P}{N^B} \times \frac{P}{N^P},$$

где  $N^B$  – стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах;  
 $\frac{N^B}{R}$  – средняя за период выработка продукции одним работником в действующих ценах;

$\frac{N^P}{N^B}$  – доля выручки в стоимости выпущенной продукции.

Производя поочередно цепные подстановки каждого из сомножителей (факторов), находят их влияние на рентабельность рабочей силы подобно цепным подстановкам в формуле (5) на примере расчетной табл. 6.

**Факторный анализ относительных изменений эффективности.** Кроме производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов результативность управления трудовыми ресурсами также оценивают по следующим показателям:

- темпы роста производительности труда;
- изменение объемов производства за счет изменения производительности труда;
- относительная экономия живого труда (численности работников) в отчетном периоде по сравнению с условиями базисного периода;
- относительная экономия фонда заработной платы;
- соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы;
- соотношение темпов роста рентабельности и средней заработной платы

Произведем анализ результативности труда на основе указанных показателей по данным табл. 7.

Таблица

Данные о численности, составе, производительности и оплате труда работников

Показатель	Период		Абсолютный прирост	Темп роста, %
	базисный	отчетный		
Объем производства, ден. ед.	55 140 000	56 209 000	1 069 000	101,9
Среднесписочная численность, чел.	1931	1735	-196	89,8
Производительность труда, выработка одного работающего, ден. ед.	28 555,1528	32 397,1182	3841,9654	113,4
Фонд заработной платы, ден. ед.	16 100	15 220	-880	94,5
Средняя заработная плата одного работающего, ден. ед.	8,3376	8,7723	0,4347	105,3

Как видно, темпы роста производительности труда составили 113,45%.  
 Определим прирост объема производства за счет повышения численности работников и производительности труда способом разниц на основе зависимостей

объема производства от численности работников и производительности труда, полученной из выражения (1):

$$N^B = \bar{R} \times D.$$

Отсюда влияние изменения численности работников на изменение объема производства определяется выражением

$$\Delta N_R^B = \Delta \bar{R} \times D_0,$$

где  $\Delta \bar{R}$  – абсолютное изменение численности работников по сравнению с предыдущим периодом;

$D_0$  – выработка одного работника за базисный (предшествующий) период.

Влияние численности составит:

$$\Delta N_R^B = -196 \times 28\,555,1528 = -5\,596\,809,9488 \text{ ден. ед.}$$

В результате сокращения численности на 196 чел. объем производства снизился на  $-5\,596\,809,9488$  ден. ед.

Расчет изменения объема производства за счет изменения производительности труда проведем по формуле

$$\Delta N_D^B = \bar{R}_1 \times \Delta D,$$

где  $\Delta D$  – абсолютное изменение производительности труда;

$\bar{R}_1$  – среднесписочная численность в отчетном периоде.

Производим расчет:

$$\Delta N_D^B = 3841,9654 \times 1735 = 6\,665\,809,969 \text{ ден. ед.}$$

В результате роста производительности труда на 3841,9654 объем выпуска вырос на 6 665 809,969 ден. ед.

Сумма полученных влияний факторов  $1\,069\,000,0202 \approx 1\,069\,000$  ден. ед. ( $6\,665\,809,969 - 5\,596\,809,9488$ ) с учетом округлений соответствует абсолютному изменению объема производства по данным табл. 7, что подтверждает правильность расчетов.

**Относительная экономия живого труда.** При делении прироста объема производства за счет повышения производительности труда на производительность труда базисного периода получим относительную экономию живого труда. Она составит:

$$\mathcal{E}_R = \Delta N_D^B : D_0 = 6\,665\,809,969 : 28\,555,1528 = 233,4 \approx 233 \text{ чел.}$$

Прирост объема производства на 6 665 809,969 ден. ед. за счет повышения производительности труда привел к экономии рабочей силы на 233 человека. Это означает, что при отчетной производительности труда в базисном периоде предприятие могло достигнуть базисного объема производства в размере 55 140 000 ден. ед. с меньшей численностью работников на 233 человека.

**Факторный анализ фонда заработной платы.** Анализ результативности расходов на оплату труда также включает в себя расчет относительной экономии фонда заработной платы; факторный анализ влияния численности работников, величины средней заработной платы, объема производства и производительности труда на фонд заработной платы. В оценке используют соотношения темпов прироста производительности труда, рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы.

Зависимость фонда заработной платы от численности работников и величины средней заработной платы можно выразить произведением:

$$V = \bar{R} \times Y,$$

где  $V$  – фонд заработной платы;

$Y$  – средняя заработная плата одного работника.

По данным табл. 7 определим влияние этих факторов на фонд заработной платы методом разниц.

Влияние численности работников находим следующим образом:

$$\Delta V_R = \Delta R \times Y_0 = -196 \times 8,3376 = -1634,1696 \text{ ден. ед.}$$

То есть в результате сокращения численности на 196 чел. фонд заработной платы уменьшился на 1634,1696 ден. ед.

Затем вычисляем влияние изменения средней заработной платы:

$$\Delta V_Y = R_1 \times \Delta Y = 1735 \times 0,4347 = 754,2045 \text{ ден. ед.}$$

Рост средней заработной платы работника на 0,4347 ден. ед. привел к увеличению фонда заработной платы на 754,2045 ден. ед.

Сумма влияния факторов –880 ден. ед. ( $754,2045 - 1634,1696$ ) с точностью до округлений равна абсолютному изменению фонда заработной платы, приведенному в табл. 7, что подтверждает правильность расчетов.

**Расчет интегральным методом.** Метод разниц, хотя он и не всегда точен, в практике обычно используют для выводов и управленческих решений, если погрешность не превышает 10%.

Когда в хозяйственной ситуации требуется более точный расчет, можно использовать интегральный метод, определяемый следующими выражениями соответственно:

влияние изменения численности на изменение фонда заработной платы находят по формуле

$$\Delta V_R = \Delta R \times Y_0 + \frac{\Delta R \times \Delta Y}{2}$$

Подставим данные табл. 7 в приведенную формулу:

$$\Delta V_R = (-196) \times 8,3376 + \frac{-196 \times 0,4347}{2} = -1676,7702 \text{ ден. ед.};$$

влияние изменения средней заработной платы находят следующим образом

$$\Delta V_Y = R_0 \times \Delta Y + \frac{\Delta R \times \Delta Y}{2} = 1931 \times 0,4347 + \frac{-196 \times 0,4347}{2} = 796,8051 \text{ ден. ед.}$$

Выводы по влиянию факторов, исчисленному интегральным методом, логичны выводам, сделанным по методу разниц из предыдущего решения.

Сумма влияния факторов при расчете интегральным методом приблизительно равна –880 ден. ед. ( $796,8051 - 1676,7702 = -879,9651 \approx -880$ ), что соответственно изменению фонда заработной платы по данным табл. 7. Следовательно, расчет выполнен верно.

Чтобы определить изменение фонда заработной платы за счет трех факторов изменения объема производства, средней заработной платы и производительности

труда, — следует преобразовать исходную формулу. Для этого в формуле (8) заменим численность работников отношением

$$R = \frac{N^B}{D}$$

После такой замены имеем

$$V = \frac{N^B \times Y}{D} \quad (9)$$

Способом цепной подстановки рассчитаем влияние этих факторов по имеющимся данным табл. 7:

$$V = \frac{N_0^B \times Y_0}{D_0} = \frac{55140000 \times 8,3376}{28555,1528} = 16099,91 \text{ ден. ед.};$$

$$V = \frac{N_1^B \times Y_0}{D_0} = \frac{56209000 \times 8,3376}{28555,1528} = 16412,03 \text{ ден. ед.};$$

$$V = \frac{N_1^B \times Y_1}{D_0} = \frac{56209000 \times 8,7723}{28555,1528} = 17267,71 \text{ ден. ед.};$$

$$V = \frac{N_1^B \times Y_1}{D_1} = \frac{56209000 \times 8,7723}{32397,1182} = 15219,94 \text{ ден. ед.}$$

В результате последовательного исключения расчетных данных получим величины влияния на фонд заработной платы следующих факторов:

рост объема производства  $(16412,03 - 16099,91) = 312,12$  ден. ед.;

рост средней зарплаты  $(17267,71 - 16412,03) = 855,68$  ден. ед.;

повышение производительности труда  $(15219,94 - 17267,71) = -2047,77$  ден. ед.

Суммарное влияние факторов с учетом округлений равно абсолютному изменению фонда заработной платы (табл. 7):

$$(312,13 + 855,68 - 2047,77) = 15220 - 16100; \\ -879,96 \text{ ден. ед.} \approx -880 \text{ ден. ед.}$$

Следовательно, расчеты выполнены верно.

Расчет показывает, что превышение роста объемов производства и средней заработной платы над ростом производительности труда приводит к относительному увеличению расходов по оплате труда в виде роста фонда заработной платы. В результате расходы по заработной плате выросли на 1167,8 ден. ед.  $(312,12 + 855,68)$ , что отражает размер неиспользованного резерва сокращения трудовых затрат. Этот резерв можно задействовать посредством интенсификации производства. В данном случае интенсификация может быть достигнута опережением производительности труда относительно роста объемов производства и средней заработной платы одного работника.

**Экономия (перерасход) затрат по оплате труда.** Итак мы видим, что производительность труда и средняя заработная плата являются главными факторами, влияющими на экономию затрат по оплате труда. Превышением темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы достигается относительная экономия фонда заработной платы, и наоборот.

Абсолютная экономия расходов по оплате труда определяется как разность между размером фонда заработной платы в отчетном периоде и его средневзвешенное изменение в предшествующем периоде. Этот показатель характеризует лишь интенсивность их использования. Для учета результативности и интенсивности трудовых затрат необходимо определять относительную экономию заработной платы на основании данных табл. 7 и ранее рассчитанной экономии живого труда по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_V = Y_0 \times \mathcal{E}_R = 8,3376 \times 233,4 = 1946 \text{ ден. ед.},$$

где  $\mathcal{E}_R$  – относительная экономия численности работников (рассчитана ранее). Расчет показывает, что экономия рабочей силы на 233,4 человека приводит к экономии фонда зарплаты на 1946 ден. ед.

Относительную экономию расходов по оплате труда также можно определить по одной из формул, построенных из соотношения изменений заработной платы и производительности труда:

$$\mathcal{E}_V = V_0 \times \frac{\Delta Y - \Delta D}{100 + \Delta Y},$$

где  $\Delta Y$  – прирост средней заработной платы (%);

$\Delta D$  – прирост производительности труда (%),

или

$$\mathcal{E}_V = V_0 (I_Y - I_D) : I_Y,$$

где  $I_Y$  – темп роста средней заработной платы;

$I_D$  – темп роста производительности труда.

Данные табл. 7 подставляем в формулу (11):

$$\mathcal{E}_V = 16100 (105,21 - 113,45) : 105,21 = -1260,94 \text{ ден. ед.}$$

Результат расчета свидетельствует об экономии заработной платы в размере 1260,94 ден. ед. относительно изменения производительности труда.

## 6. Анализ взаимосвязи форм оплаты и мотивации к труду

Важным условием оптимизации расходов по оплате труда является обеспечение мотивации к труду работников с использованием принципа оплаты по трудовому вкладу. Уровень обеспечения мотивации к труду можно оценивать сопоставлением темпов роста производительности труда с темпами роста средней заработной платы одного работника, темпов роста рентабельности трудовых ресурсов с темпами роста средней заработной платы одного работника, а также по относительной экономии расходов на оплату труда, обусловленных этими показателями.

При систематическом опережении темпов расходов над производительностью труда и/или над рентабельностью трудовых ресурсов система оплаты труда не вполне обеспечивает соответствие размеров заработной платы трудовому вкладу. Наблюдается экономически неоправданное превышение расходов по оплате труда – перерасход.

При стабильном росте заработной платы, соответствующем либо незначительно отстающем от производительности труда и/или рентабельности трудовых ресурсов, оплата производится оптимально с точки зрения заинтересованных работников в труде и эффективности расходов по оплате труда.

В случае сохранения размеров оплаты неизменными или при их уменьшении, когда обеспечивается рост выработки и/или рентабельности трудовых ресурсов, форма оплаты труда не способствует материальной заинтересованности работников в увеличении трудового вклада. В этом случае наблюдается отчуждение результатов труда от работников организации, что снижает их мотивацию к труду. Такое чрезмерное ограничение расходов на оплату труда приводит в стратегическом плане к большим потерям, чем экономия, полученная за счет отчуждения.

По данным последнего расчета мы наблюдаем опережение темпов роста производительности труда над темпами роста расходов по оплате труда. Полученные размеры экономии в размере 1260,94 ден. ед. позволяют увеличить до этой величины фонд заработной платы с целью повышения материальной заинтересованности персонала в увеличении трудового вклада.

Оценка уровня мотивации к труду проводится во взаимосвязи с анализом форм оплаты труда на основе показателей, приведенных в табл. 8. По данным таблицы, повременно-премиальная форма применяется при оплате труда руководства и служащих, инженерно-технических работников (ИТР), младшего обслуживающего персонала (МОП). Сдельно-премиальная форма применяется при оплате труда рабочих. Форма оплаты труда в доле от прибыли рекомендуется к применению для всех категорий работников организации<sup>1</sup>.

Порядок расчета темпов роста средней заработной платы, производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов нами был рассмотрен ранее. Результаты подобных расчетов мы будем использовать в качестве исходных данных для следующей задачи.

**П р и м е р.** По данным табл. 8 произвести оценку уровня мотивации к труду на основе анализа форм оплаты труда, используя соотношения темпов роста производительности труда, рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы работников.

Алгоритм расчета соотношений темпов роста производительности труда и средней заработной платы, соотношений темпов роста рентабельности и средней заработной платы схематично пояснен в гр. 6 и 7 головки табл. 8.

Расчет показывает, что наибольшие темпы роста производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов достигнуты при форме оплаты труда в доле от прибыли. Мы видим, что соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы по сдельно-премиальной форме ниже, чем при оплате в доле от прибыли, что указывает на более полное материальное стимулирование роста производительности труда работников при форме оплаты в доле от прибыли. При этом опережение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы отражает относительную экономию расходов по оплате труда. Но эта экономия еще не характеризует конечного результата, так как наряду с ростом производительности труда могут допускаться нерациональные расходы. В отдельных случаях рост производительности труда может оказаться финансово неоправданным, если для этого роста организация понесла чрезмерные расходы. Поэтому производительность труда менее адекватно, чем рентабельность трудовых ресурсов, отражает конечный результат, эффективность использования труда.

<sup>1</sup> Подробнее о форме оплаты труда в доле от прибыли сказано в монографии: Чернов В.А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 42–60; 55–57; 58–59.

Анализ мотивации персонала в зависимости от форм оплаты труда

Форма оплаты труда	Категории работников	Темп роста средней заработной платы, %	Темп роста производительности труда, %	Темп роста рентабельности трудовых ресурсов, %	Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, % гр. 4 : гр. 3 × 100	Соотношение темпов роста рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы, % гр. 5 : гр. 3 × 100
1	2	3	4	5	6	7
Повременно-премиальная	Руководство и служащие, ИТР, МОП	101	106	98	104,95	97,03
Сдельно-премиальная	Рабочие	105,21	117	103	111,21	97,90
Оплата в доле от прибыли	Руководство, служащие, ИТР, рабочие, МОП	110	117	110	106,36	100

Соотношение темпов роста рентабельности трудовых ресурсов с темпами роста средней заработной платы (гр. 7 табл. 8) подтверждает данное высказывание отставанием роста рентабельности от роста заработной платы. В данном контексте опережение темпов роста производительности труда над ростом заработной платы (гр. 6) указывает на позитивные их соотношения. Но эти позитивные соотношения не подтверждаются соотношениями роста рентабельности и заработной платы (гр. 7), отражающими относительное сокращение конечного результата. Такие различия обусловлены также и тем, что темпы роста рентабельности (гр. 5) ниже темпов роста производительности (гр. 4).

Соотношение темпов роста рентабельности и средней заработной платы оказалось наивысшим у работников, труд которых оплачивался в доле от прибыли (гр. 7). По другим формам оплаты соотношения темпов роста рентабельности и заработной платы указывают на относительный перерасход, который был выявлен в соотношениях темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников. Из расчетов следует, что уровень мотивации при оплате в доле от прибыли оказался наивысшим, так как он в наибольшей степени стимулирует результативность труда по конечным финансовым показателям. Данная форма оплаты применима для всех категорий работников. При этом достигается оптимальная сбалансированность расходов по оплате труда (соотношение темпов роста 100% (гр. 7)). Важно, что сбалансированность этих соотношений оценивается конечным результатом – прибылью.

Следовательно, система оплаты труда в доле от прибыли позволяет наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы через интересы персонала, способствует наибольшей прибыльности производства и конкурентоспособности, особенно в стратегическом развитии.

## Литература

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
2. Згонник Л.В. Оценка человеческого капитала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 100–103.
3. Приголовко Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 108–112.
4. Приголовко Г.А. Современное понятие вознаграждения персонала как снятие «оплаты труда» // Экономическая и философская газета (г. Москва). – 2006. – № 25–26.
5. Чернов В.А. Геоэкономика и геополитика России: влияние экономических и финансово-политических аспектов на импортозамещение. Всероссийская научно-техническая конференция «Импортозамещение оборудования и технологий в стратегически важных отраслях экономики России», ООО «ОПК» (г. Санкт-Петербург) и ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт стандартизации оборонной продукции и технологии» (г. Москва). – М.: ОАО «Технопарк «Слава», 28–29 мая 2015 года [Электронный ресурс]. URL: <http://opk.spb.ru/category/training-center/business-coaching/business-coaching-conference/>
6. Чернов В.А. Методы и модели информационно-аналитического обеспечения в управленческом учете: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2005.
7. Чернов В.А. Проблема самоактуализации личности – краеугольный камень экономического развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/07.shtml>
8. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
9. Чернов В.А. Учет расчетов с персоналом по оплате труда // Бухгалтерский учет и налоговое планирование. – 1998. – № 1. – С. 325–333.
10. Чернов В.А. Финансовая политика организации: учеб. пособие для студентов экон. вузов и специальностей / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2006.
11. Чернов В.А. Экономический анализ: Торговля, общественное питание, туристический бизнес / под ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
12. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 12. – С. 42–49.
13. Краткий педагогический словарь пропагандиста / под общ. ред. М.И. Кондакова, А.С. Вишнякова; сост.: М.Н. Колмакова, В.С. Сурков. – 2-е изд., доп. и доработ. – М.: Политиздат, 1988.
14. Экономическая энциклопедия. – М., 1999. – С. 275.
15. Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин В.С. Экономика образования: учеб. пособие. – М., 1998. – С. 286.
16. Марцинкевич В.И. Человеческий фактор и эффективность экономики. – М., 1991. – С. 173–174.



**Внимание подписка!**  
**На журнал**  
**«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**на 2016 год**

**Индексы в каталогах:**

- Агентства «Роспечать» – 80967 (полугодие), 80968 (год)  
«Почта России» – 99621 (полугодие), 61956 (год)  
«Пресса России» – 83797 (полугодие), 45062 (год)

**Стоимость адресной подписки на журнал в издательстве на 2016 год:**  
на первое полугодие – 6240 руб.; на год – 11 340 руб.  
(почтовые расходы включены, НДС не облагается)

Для оформления адресной подписки в издательстве и получения счета на журнал необходимо:

- ▶ выслать заявку по адресу: 121096, Москва, а/я 58, ЗАО «Финпресс»
- ▶ или сообщить заказ по тел.: (499) 148-95-62, 148-99-70
- ▶ либо электронной почтой: [info@dis.ru](mailto:info@dis.ru), в которой указать:
  - название периодического издания;
  - период подписки; юридический и почтовый адреса;
  - полное наименование организации-получателя (для граждан – Ф.И.О.);
  - ИНН, КПП;
  - телефон для связи.

На журнал вы можете подписаться также на сайте: [www.dis.ru](http://www.dis.ru)

**ЗАО «Финпресс»**

Главный редактор  
**Лисицына Е.В., профессор,**  
**доктор экономических наук**

Ответственный секретарь  
**Федюхина Г.И.**

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения ЗАО «Финпресс».

**Адрес редакции:**

107392, г. Москва, ул. Просторная, 4.

**Почтовый адрес:**

121096, г. Москва, а/я 58.

Тел.: (499)148-81-34,

(499)148-99-70 (по вопросам размещения рекламы).

**E-mail:** [fm@finpress.ru](mailto:fm@finpress.ru)

**Web-сайт:** <http://www.finpress.ru>

Рег. свидетельство ПИ № 77-3891 от 30.06.2000

© ЗАО «Финпресс», 2015

Цена свободная

Подписано в печать 22.09.2015.

Тираж 2100 экз. Объем 9 п. л. Формат 70 × 108/16.

Заказ № 4870. ЗАО «Финпресс», 121096, Москва, а/я 58.

Тел. (499) 148-81-34.

Отпечатано в типографии «Миттель Пресс».

Адрес: 127254, г. Москва, ул. Руставели,  
д. 14, стр. 6.

Вы экономите  
**20%**

Подписка на комплект из 6 журналов

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ



В комплект входят:

- Бухгалтерский учет и налоги
- Кадры предприятия
- Маркетинг в России и за рубежом
- Менеджмент в России и за рубежом
- Управленческий учет
- Финансовый менеджмент

## ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:

- на почте по каталогу «Роспечать»
  - 81289 (полугодие)
  - 81581 (год)
- в издательстве по телефонам:  
(499)148-9562, 148-9970
- по электронной почте  
[info@dis.ru](mailto:info@dis.ru)
- на сайте  
[www.dis.ru](http://www.dis.ru)

На сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru) проводится подписка  
на он-лайн версию каждого журнала

Телефоны для справок :  
(499) 148-9562, 148-9970