

АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В ЛЕГКОЙ И ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ANALYSIS OF LABOUR COSTS IN THE CLOTH, SHOE AND TEXTILE INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF BELARUS

УДК 331

Е.А. Алексеева*

Витебский государственный технологический университет

<https://doi.org/10.24411/2079-7958-2018-13512>

A. Aliakseyeva*

Vitebsk State Technological University

РЕФЕРАТ

ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИКА АНАЛИЗА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ, КОНТРОЛЛИНГ

В статье представлены результаты исследования затрат на персонал по методике, разработанной автором. Методика дополнена показателями условно-переменных и условно-постоянных затрат на персонал, а также выделением инвестиционных и компенсационных расходов на персонал для целей управления такими расходами. Выявлены различия в механизме управления заявленными видами расходов. Методика апробирована на данных промышленных организаций концерна «Беллегпром» по отраслям. По результатам проведенного анализа выявлено несоответствие приоритетов кадровой политики исследуемых организаций современным требованиям инновационной экономики и рынка товаров интенсивного обновления, преобладание текущих кадровых задач над стратегическими кадровыми приоритетами. Результаты апробации данной методики позволили разработать рекомендации по управлению затратами на персонал и улучшению их структуры. В частности, обоснована необходимость обеспечения финансирования расходов на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики через оптимизацию их структуры. Полученные результа-

ABSTRACT

LABOUR COSTS, LABOUR COSTS STRUCTURE, METHODS OF LABOUR COSTS STUDY, CONTROLLING

The article presents the results of the labour costs study by the method developed by the author. The methodology is supplemented with indicators of variable and fixed labour costs, as well as the allocation of investment and compensation labour costs for the purpose of managing them. The differences in the mechanism of management of the labour costs types indicated are identified. The methodology was tested on the data of industrial organizations of the Bellegprom concern differentiated by industry. According to the results of the analysis, a discrepancy in the priorities of the organizations' personnel policy to the modern requirements of an innovative economy and an intensively renewed commodity market, as well as the prevalence of current personnel tasks over strategic personnel priorities are revealed. The results of testing this methodology allowed us to develop recommendations for labour costs managing and improving their structure. In particular, the need is justified to ensure the labour costs financing in accordance with the priorities of personnel policy through the optimization of their structure. The results and recommendations developed can be used by cloth, shoe and textile industry organizations to improve the efficiency of labour costs.

* E-mail: elena_d@tut.by (A. Aliakseyeva)

ты и разработанные рекомендации могут быть использованы организациями отрасли для повышения эффективности использования затрат на персонал.

Затраты на персонал организации являются одним из ключевых показателей, отражающих стоимость рабочей силы, а также ценность персонала для организации. Содержание и структура расходов на персонал отражает приоритеты кадровой политики компании и служит объектом анализа и управления для кадровых служб [1].

Затраты на персонал стали объектом статистических наблюдений в Республике Беларусь с 2012 года в соответствии с Постановлением Национального статистического комитета Республики Беларусь от 29 августа 2012 г. N 132, а также впоследствии заменившим его Постановлением Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28 июля 2014 г. N 120. Этими нормативно-правовыми актами утверждается форма государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат». Информация предоставляется раз в 2 года [2], [3], [4].

Классификация расходов на персонал, лежащая в основе формы статистической отчетности, в целом соответствует подходу Международной организации труда, в соответствии с которым затраты на персонал включают заработную плату; расходы на социальную защиту работников; расходы на обеспечение работников жильем; расходы на профессиональное обучение; расходы на культурно-бытовое обслуживание; прочие расходы. Это делает возможными межстрановые сравнения и использование опыта развитых стран в вопросах управления затратами на персонал.

Однако к затратам на персонал в Республике Беларусь относятся также «Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы своим работникам», а также «Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью организации работников и лиц, не работающих в организации (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям)». По мнению автора, отнесение процентов по кредиту банка

на выплату заработной платы к расходам на персонал является экономически необоснованным, поскольку источником возникновения этих расходов является не персонал, а недостаток оборотных средств в организации. Таким образом, эти расходы скорее можно рассматривать как финансовые потери, а не как расходы на персонал. Что касается доходов от участия в управлении собственностью, то эти выплаты осуществляются не в пользу работников, а в пользу собственников организации. Основанием для их осуществления не являются трудовые отношения между работодателем и наемным работником, а являются отношения собственности, отраженные в уставе организации. И их отнесение к расходам на персонал, по мнению автора, лишено смысла и приводит к необоснованному завышению этих расходов.

Исследование затрат на персонал является основанием для оценки эффективности этих затрат и призвано обеспечить руководство организации информацией для их последующей оптимизации. Поэтому выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования.

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть использованы такие традиционные показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов. Кроме того, предлагается также использовать при оценке затрат признаки их классификации, известные как инструменты затрат в системе контроллинга, однако не применяемые ранее при анализе затрат на персонал.

В частности, предлагается выделить условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал. В качестве критерия отнесения затрат на персонал к условно-переменным и условно-постоянным (в отличие от традиционно применяемого критерия их изменения пропорционально объему произведенной продукции)

предлагается использовать зависимость данного вида затрат от количества времени, отработанного работником. Прямые затраты на персонал – это затраты, которые изменяются пропорционально отработанному времени (заработная плата за отработанное время и налоги и отчисления на нее, а также другие виды оплаты труда, зависящие от заработной платы за отработанное время, в т. ч. премии, надбавки, доплаты и т. п.). Косвенные затраты на персонал – это затраты, которые не зависят напрямую от отработанного времени (оплата за неотработанное время, единовременные выплаты, расходы по обеспечению работников жильем, выходные пособия, доплаты к пенсиям, материальная помощь, оплата путевок, расходы на обучение, расходы на культурно-бытовые нужды, проезд, питание, спецодежда, командировочные и пр.). Эти затраты призваны обеспечивать нематериальное стимулирование и их следует распределять среди работников в зависимости от результатов труда. Дифференцированный подход при распределении этих статей затрат должен усиливать долгосрочную мотивацию и способствовать удержанию и развитию наиболее ценных сотрудников в компании, а также быть стимулом для других работников к росту их результативности и ценности для компании. Таким образом, условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал требуют применения различных экономических механизмов распределения, что позволит усилить трудовую мотивацию и сохранить наиболее ценных работников в компании.

Еще одним важным признаком классификации затрат может стать разделение затрат на персонал на компенсационные и инвестиционные затраты. Компенсационные затраты – это выплаты, связанные с компенсацией уже затраченных работником усилий и/или призванные обеспечить восстановление его трудоспособности (заработная плата за отработанное время и связанные с ней выплаты и пр.). Инвестиционные расходы на персонал – это расходы, которые могут обеспечить компании возможность получения дохода в будущем (расходы на обучение и развитие, оздоровление и т. п.). Выделение инвестиционной составляющей в расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и

позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем.

В ходе оценки эффективности затрат на персонал возникает необходимость также получить информацию о результатах. Для оценки результатов работы организации предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время источник финансирования расходов на персонал, а также производительность труда как показатель эффективности. Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей управления затратами на персонал позволяет рассматривать эти расходы не как элемент затрат, а как часть добавленной стоимости, созданной в организации, которая распределяется между работниками и владельцами капитала. Интересы персонала и владельцев капитала в этом случае приобретают единое направление.

Применение такого подхода к управлению затратами на персонал позволит повысить заинтересованность работников в результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы организации исходя из созданной за период добавленной стоимости (источника финансирования расходов на персонал). Это, в свою очередь, обеспечит возможности роста производительности труда и увеличения объемов финансирования затрат на персонал.

Важно также отслеживать удельный вес расходов на персонал в общих издержках организации, а также в структуре добавленной стоимости. Целевым ориентиром при этом на современном этапе развития трудовых отношений в промышленности Республики Беларусь следует принимать опережающий рост удельного веса затрат на персонал в добавленной стоимости организации по сравнению с темпом роста самой добавленной стоимости. Соблюдение этого соотношения позволит увеличить размер средств, которые могут быть направлены на инвестиции в персонал, без сокращения компенсационной части в абсолютном выражении.

Для получения информации о затратах на персонал, обеспечивающих расчет указанных выше показателей, может возникать необходимость сбора и внесения в информационную

систему дополнительной первичной персонализированной учетной информации о затратах и результатах труда по отдельным работникам и категориям работников на уровне организации. Это связано с тем, что в традиционных системах учета кадровой информации не всегда обеспечивается учет затрат и результатов по каждому сотруднику (обязательным является только учет заработной платы, отчислений по ней и налоговых платежей). В таком случае может быть использована технология контроллинга, которая позволяет выстроить систему информационных потоков, удовлетворяющих любые потребности в информации руководителей разных уровней управления.

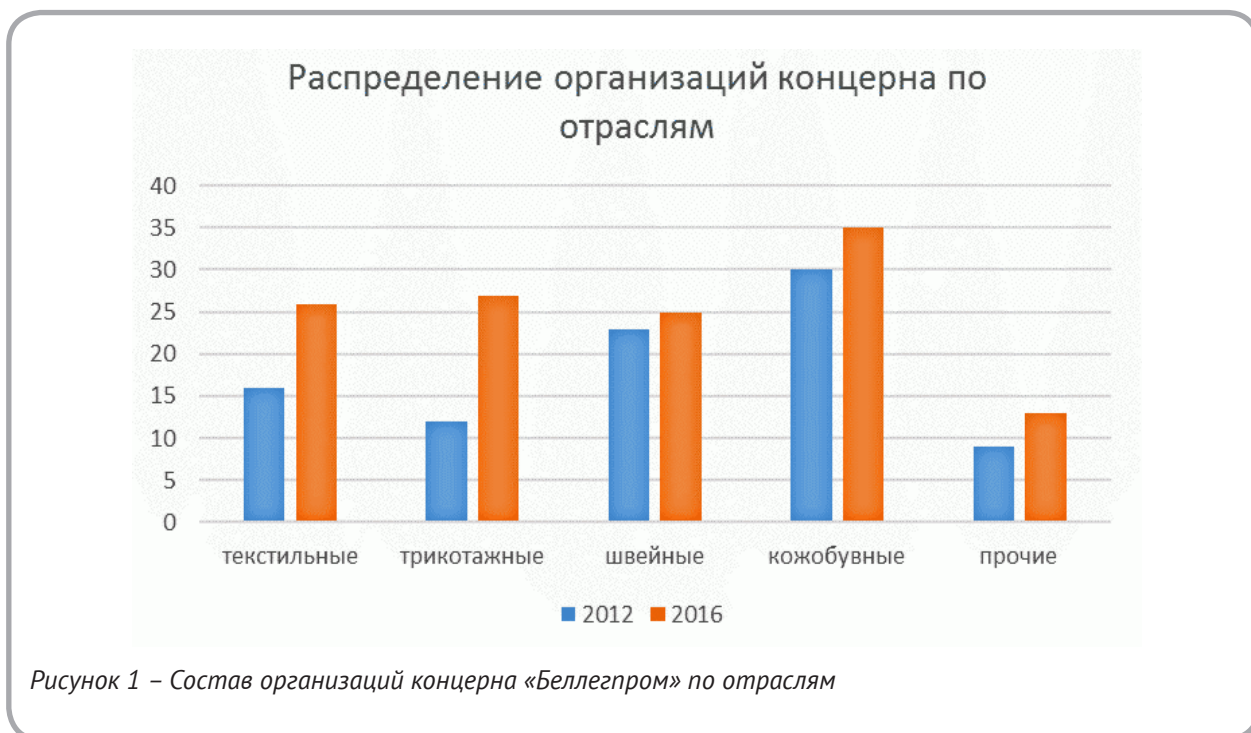
Апробация предложенного подхода к изучению затрат на персонал была проведена на основе данных статистической отчетности предприятий, входящих в концерн «Беллегпром»¹. Данные представлены по отраслям в агрегированном виде, периодами наблюдений являются 2012 и 2016 годы. Информация о количестве ор-

ганизаций по отраслям, входящих в концерн за исследуемый период, представлена на рисунке 1.

Следует отметить, что количество организаций, входящих в концерн «Беллегпром» в 2016 году, выросло по сравнению с 2012 годом на 55 % и составило 126, включая прочие организации, не относящиеся к легкой и текстильной промышленности, но входящие в состав концерна (торговые и исследовательские организации).

Данные о составе и размерах затрат на персонал промышленных организаций концерна в разрезе отраслей представлены в таблице 1.

Данные показывают, что в составе расходов на персонал доминируют расходы на заработную плату и социальную защиту работников, которые несут все организации. Эти расходы являются обязательными, они отражают стоимость использования рабочей силы для организации. Следует отметить, что если в 2012 году по совокупности расходов на персонал лидировали швейные организации, что с учетом доминиру-



Источник: по данным концерна «Беллегпром».

¹ Исследование проведено в рамках выполнения задания «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» ГПНИ на 2016–2020 гг. «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества»

Таблица 1 – Затраты на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром» по отраслям за 2012 и 2016 годы

Вид затрат на персонал	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
2012 год				
Фонд заработной платы	37216,48	39751,16	43324,06	30600,22
Расходы по обеспечению работников жильем	111,47	229,83	212,46	143,54
Расходы на социальную защиту работников	12961,65	14378,37	15294,38	10865,06
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	56,55	51,05	47,76	43,86
Прочие расходы	172,14	27,87	205,75	70,18
Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы	960,37	888,92	765,06	858,56
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью	262,51	160,47	365,08	225,01
Итого:	52738,43	55928,16	61570,52	43005,37
2016 год				
Фонд заработной платы	98018,1	73420,3	64350,4	86944,9
Расходы по обеспечению работников жильем	155	109,6	615,5	405
Расходы на социальную защиту работников	34998,6	24361,1	22967,2	31149,9
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	128	67,1	39,3	86,7
Прочие расходы	637,5	72	121,7	87,2
Проценты по кредитам банка для выплаты заработной платы	2902,8	1681,5	1095,5	3441,8
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью	517,8	473,7	687,1	723,9
Итого:	138125	102196,1	91194,8	123101,8

Источник: по данным концерна «Беллегпром»².

вания расходов на оплату труда и обязательных отчислений может объясняться высокой долей ручного труда, то в 2016 году швейные предприятия имели самый низкий уровень расходов на

персонал в отрасли. В то же время текстильные предприятия стали лидерами по совокупному размеру расходов на персонал. Это может быть объяснено техническим перевооружени-

² Данные приведены в белорусских рублях (BYN) с учетом деноминации 2016 года

ем отрасли и связанным с этим ростом объемов производства.

Все виды расходов на персонал за 5 лет увеличились в абсолютном выражении во всех отраслях легкой промышленности, что связано с инфляцией за этот период. Абсолютные значения расходов на персонал в большей степени зависят от финансовых результатов деятельности организаций, в то время как их структура отражает приоритеты кадровой политики на микроуровне. Для более детального анализа состава и структуры расходов на персонал необходимо использовать не абсолютные, а относительные показатели, что будет сделано ниже.

Для определения соответствия затрат на персонал приоритетам кадровой политики необходимо исследовать их структуру в динамике. На рисунке 2 представлена структура расходов на персонал промышленных организаций, входящих в концерн «Беллепром», за 2012 и 2016 годы.

Как видно из рисунка, структура затрат на персонал исследуемых организаций не претер-

пела существенных изменений за 5 лет. Можно отметить увеличение доли прочих расходов, а также процентов по кредитам для выплаты заработной платы (что может быть обусловлено ухудшением финансового состояния предприятий, входящих в концерн). Кроме того, структура расходов на персонал промышленных организаций концерна соответствует структуре расходов на персонал в промышленности Республики Беларусь [5, с. 271], исследованной автором ранее [6]. Такая структура соответствует индустриальному периоду развития экономических отношений и свидетельствует о пассивности кадровой политики организаций концерна [7].

Зарубежный опыт показывает, что в структуре затрат на персонал в экономике развитых стран доля затрат, не связанных с оплатой труда и социальной защитой, составляет 20–30 % и обеспечивает долгосрочную мотивацию сотрудника и его приверженность компании, повышая ценность рабочего места в его восприятии. Следует также отметить существенный разрыв в уровне производительности и оплаты труда, со-



Рисунок 2 – Структура расходов на персонал промышленных организаций концерна «Беллепром» за 2012 и 2016 годы, %

Источник: составлено автором по данным концерна «Беллепром».

ответственно, в исследуемых организациях и в экономически развитых странах [8].

В соответствии с предложенной классификацией затрат на персонал было выполнено их разделение на условно-переменные и условно-

постоянные затраты на персонал, а также были рассчитаны компенсационные и инвестиционные затраты по описанной выше методике. Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Расчет затрат на персонал промышленных организаций концерна «Беллегпром» по методике контроллинга

Вид затрат на персонал	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
2012 год				
Фонд заработной платы, в том числе	37216,48	39751,16	43324,06	30600,22
Оплата за отработанное время	30896,69	34078,15	36343,3	27187,62
Оплата за неотработанное время	3312,29	3172,9	3136,95	2049,99
Единовременные выплаты	2951,93	2485,27	3674,37	1303,36
Другие выплаты, входящие в состав ФЗП	55,57	14,84	169,44	59,25
Отчисления в ФСЗН за отработанное время	10255,27	11791,28	12194,27	9256,27
Отчисления на обязательное страхование за отработанное время	240,66	209,92	210,97	162,67
Условно-переменные расходы на персонал	41392,61	46079,34	48748,53	36606,55
Условно-постоянные расходы на персонал	11345,82	9848,82	12821,99	6398,82
Доля условно-переменных расходов на персонал, %	78,49	82,39	79,18	85,12
Компенсационные расходы на персонал	52398,27	55619,41	61104,55	42747,79
Инвестиционные расходы на персонал	340,16	308,75	465,97	257,58
Доля инвестиционных расходов на персонал, %	0,64	0,55	0,76	0,60
2016 год				
Фонд заработной платы, в том числе	98018,1	73420,3	64350,4	86944,9
Оплата за отработанное время	85929,7	66827,1	57354,7	76862,4
Оплата за неотработанное время	8670,8	5403,2	4721,7	6648,3
Единовременные выплаты	3373,5	1179,1	2259,4	3233,3
Другие выплаты, входящие в состав ФЗП	44,1	10,9	14,6	200,9
Отчисления в ФСЗН за отработанное время	29145,04	21293,02	19538,36	26306,25
Отчисления на обязательное страхование за отработанное время	688,98	390,298	323,54	490,29
Условно-переменные расходы на персонал	115763,72	88510,41	77216,59	103658,94
Условно-постоянные расходы на персонал	22361,28	13685,69	13978,21	19442,86
Доля условно-переменных расходов на персонал, %	83,81	86,61	84,67	84,21
Компенсационные расходы на персонал	137204,5	101947,4	90418,3	122522,9
Инвестиционные расходы на персонал	920,5	248,7	776,5	578,9
Доля инвестиционных расходов на персонал, %	0,67	0,24	0,85	0,47

Источник: рассчитано автором по данным концерна «Беллегпром».

Расчеты показали, что доля условно-переменных затрат в расходах на персонал среди организаций, входящих в концерн, составляет 78–86 % по отраслям. Причем по всем отраслям, кроме кожевенно-обувной, эта доля за исследуемый период увеличилась. В кожевенно-обувной отрасли доля условно-переменных затрат в 2012 году была наибольшей среди отраслей и снизилась в 2016 году незначительно (на 0,9 п. п.) Это свидетельствует о том, что в приоритетах кадровой политики преобладают краткосрочные цели и задачи, увеличивается финансирование стоимости использованного труда за счет снижения финансирования долгосрочных кадровых целей.

Инвестиционные расходы в затратах на персонал в организациях текстильной и швейной отрасли выросли, а в трикотажной и кожевенно-обувной сократились за исследуемый период. В целом же их доля не превышает 1 процента, что свидетельствует о крайне низком уровне инвестиций в персонал на предприятиях легкой и текстильной промышленности. Следует также отметить, что среди организаций концерна не более 30 % участвуют в финансировании инвестиционных расходов на персонал, из них более чем у половины суммы расходов незначительны. То есть лишь небольшое количество организаций активно инвестирует в персонал, в то время как продукция этих отраслей является товарами интенсивного обновления и нуждается в инновациях как производственных, так и маркетинговых [9].

Особенно следует отметить критически низкий уровень расходов на обучение сотрудников (он вырос с 0,07 % в 2012 году до 0,09 % в 2016). Такое пренебрежение развитием персонала в период становления инновационной экономики лишает предприятия шансов на формирование устойчивых конкурентных преимуществ высокого порядка, основу которых составляют знания и высокомотивированный персонал.

Анализ состава и структуры затрат на персонал необходимо дополнить изучением результативности и эффективности их использования [10]. Расчет показателей, характеризующих эффективность управления затратами на персонал, сведен в таблицу 3.

Численность персонала организаций исследуемых отраслей за пятилетний период снизи-

лась, а расходы на персонал на одного сотрудника, напротив, увеличились. Но свидетельствует ли это о повышении эффективности использования затрат на персонал?

В организациях всех отраслей концерна, кроме трикотажной, растет доля расходов на персонал в объемах реализации, в себестоимости и в добавленной стоимости. Однако, учитывая характер этих расходов, выявленный ранее в результате анализа их состава и структуры, такая тенденция говорит об удорожании стоимости труда и его опережающем росте по сравнению с другими видами затрат. Это подтверждают и значения показателя рентабельности персонала, которые значительно ухудшились за исследуемый период во всех отраслях концерна, кроме трикотажной. Следует отметить, что организации трикотажной отрасли значительно отставали по эффективности использования затрат на персонал от организаций других отраслей концерна в 2012 году, однако за 5 лет им удалось достигнуть средних значений рентабельности персонала по концерну за 2012 год. Ухудшение этого показателя в остальных отраслях вывело их на первое место по рентабельности персонала в 2016 году, хотя в целом по концерну этот показатель значительно ухудшился.

Таким образом, анализ затрат на персонал организаций концерна «Беллепром» позволил выявить следующие тенденции:

- инфляционный рост затрат на персонал;
- преобладание условно-переменных затрат на персонал и рост их доли за исследуемый период;
- доминирование компенсационных затрат над инвестиционными;
- отсутствие инвестиционной составляющей в расходах на персонал большинства организаций концерна;
- пассивный характер кадровой политики;
- преобладание текущих кадровых задач над стратегическими кадровыми приоритетами.

Эти тенденции находят свое отражение в экономических показателях, характеризующих эффективность использования затрат на персонал:

- рост доли затрат на персонал в себестоимости, добавленной стоимости и выручке от реализации на фоне снижения численности персонала;

Таблица 3 – Показатели эффективности использования затрат на персонал в организациях концерна «Беллегрпром» по отраслям за 2012 и 2016 годы

Показатели	Текстильные организации	Трикотажные организации	Швейные организации	Кожевенно-обувные организации
2012 год				
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	17658	13636	13783	14461
Расходы на персонал, тыс. руб.	52738,43	55928,16	61570,52	43005,37
Расходы на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	2,987	4,102	4,467	2,974
Валовая добавленная стоимость (ВДС), тыс. руб.	130995,6	95715,5	133823,8	170215,5
ВДС на одного работника, тыс. руб.	7,418	7,019	9,709	11,771
Доля расходов на персонал в добавленной стоимости, %	40,26	58,43	46,01	25,27
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	315746,1	154511,2	180209,7	286203,8
Доля расходов на персонал в себестоимости, %	16,70	36,20	34,17	15,03
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	387291,1	191183,8	241922,3	401766,1
Доля расходов на персонал в объеме реализации, %	13,62	29,25	25,45	10,70
Чистая прибыль, тыс. руб.	17292	6866,2	29271,5	43599,9
Рентабельность персонала, %	32,79	12,28	47,54	101,38
2016 год				
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	15030	11062	10094	12658
Расходы на персонал, тыс. руб.	138125	102196,1	91194,8	123101,8
Расходы на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	9,190	9,238	9,035	9,725
Валовая добавленная стоимость (ВДС), тыс. руб.	205486	234322	129828	269876
ВДС на одного работника, тыс. руб.	13,672	21,183	12,862	21,321
Доля расходов на персонал в добавленной стоимости, %	67,22	43,61	70,24	45,61
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	608342	370386	207151	423132
Доля расходов на персонал в себестоимости, %	22,71	27,59	44,02	29,09
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	687646	508868	259172	637452
Доля расходов на персонал в объеме реализации, %	20,09	20,08	35,19	19,31
Чистая прибыль, тыс. руб.	7457	44704	26339	39805
Рентабельность персонала, %	5,40	43,74	28,88	32,34

– снижение рентабельности персонала.

В качестве рекомендаций по управлению затратами на персонал для организаций концерна можно предложить:

– разработку стратегии управления персоналом, обеспечивающей формирование устойчивых конкурентных преимуществ организаций

концерна;

– разработку соответствующих мер активной кадровой политики;

– обеспечение финансирования расходов на персонал в соответствии с приоритетами кадровой политики через оптимизацию их структуры;

– увеличение инвестиционной составляющей

в расходах на персонал;

– увеличение затрат на развитие персонала для создания потенциала роста прибыли.

Использование такого подхода позволит оказывать целенаправленное воздействие на затраты на персонал и сделать его полноценным инструментом реализации кадровой политики на микроуровне.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Галешова, Е., Ванкевич, Е. (2015), Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала, *Вестник социальных наук. Даугавпилсский университет*, 2015, № 1, С. 23–44.
2. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28.07.2014 № 120, «Об утверждении формы государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» и указаний по ее заполнению», Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/2862 от 09.08.2014.
3. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 13 июня 2016 г. № 66, «О внесении изменений и дополнений в постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 28 июля 2014 г. № 120», Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/3484 от 17.06.2016.
4. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 14 июня 2018 г. № 45, «О внесении изменения в Указания по заполнению формы государственной статистической отчетности 6-т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат»», Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 7/4063 от 22.06.2018.

REFERENCES

1. Galeshova, E., Vankevich, A. (2015), Kadrovaja dejatel'nost' v organizacijah Respubliki Belarus': ocenka riskov i potenciala [Human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus: assessment of risks and the potential], *Vestnik social'nyh nauk. Daugavpilsckij universitet – Social sciences bulletin. Daugavpils University*, 2015, № 1, pp. 23-44.
2. On approval of the form of state statistical reporting 6-t «Report on the composition of the wage fund and other payments» and instructions for its completion. Resolution of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus of July 28, 2014 № 120, National legal Internet portal of the Republic of Belarus, 7/2862 of August 9, 2014.
3. On introducing changes and additions to the Resolution of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus of July 28, 2014 № 120. Resolution of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus of June 13, 2016 No. 66. National legal Internet portal of the Republic of Belarus, 7/3484 from 17.06. 2016.
4. On amending the Guidelines for completing the state statistical reporting form 6-t «Report on the composition of the wage fund and other payments». Resolution of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus of June 14, 2018 № 45, National legal Internet portal of the Republic of Belarus, 7/4063 of 06/22/2018.

5. Труд и занятость в Республике Беларусь, Статистический сборник, 2018, Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 310 с.
6. Алексеева, Е. А. (2017), Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь, *Вестник Витебского государственного технологического университета*, 2017, № 2 (33), С. 115–122.
7. Ванкевич, Е. В. (2011), Кадровые службы: направления активизации, *Беларуская думка*, 2011, № 1, С. 52–59.
8. Key Indicators of the Labour Market. ILOSTAT. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ilo.org/ilostat/>.
9. Сергиевич, Т. В. (2017), Перспективы и направления развития производства товаров интенсивного обновления в Республике Беларусь, *Вестник Полоцкого государственного университета*, 2017, № 14, С. 32–40.
10. Драгунов, М. В. (2013), Повышение эффективности управления затратами на персонал на предприятиях газовой отрасли промышленности на основе сбалансированной системы показателей, *Экономика и менеджмент систем управления*, 2013, Т. 10, № 4-1, С. 144–152.
5. Trud i zaniatost v Respublike Belarus [Labour and employment in the Republic of Belarus], Statistical collection, 2018, National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 310 p.
6. Aliakseyeva, A. (2017), Issledovanie upravlenija zatratami na personal v organizacijah Respubliki Belarus' [Study of labour costs management in Belarus organizations], *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2017, №2 (33), pp. 115–122.
7. Vankevich, A. (2011), Kadrovye sluzhby: napravlenija aktivizacii [Personnel services: directions of activation], *Belarusian thought*, 2011, № 1, pp. 52–59.
8. Key Indicators of the Labour Market. ILOSTAT, available at: <http://www.ilo.org/ilostat/>
9. Sergievich, T. (2017), Perspektivy i napravlenija razvitija proizvodstva tovarov intensivnogo obnovenija v Respublike Belarus' [Prospects and directions for the development of the production of goods of intensive renewal in the Republic of Belarus], *Vestnik Polockogo gosudarstvennogo universiteta – Vestnik of Polotsk State University*, 2017, № 14, pp. 32–40.
10. Dragunov, M.V. (2013), Povyshenie jeffektivnosti upravlenija zatratami na personal na predpriyatijah gazovoj otrasli promyshlennosti na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Improving the efficiency of personnel costs management in gas industry enterprises on the basis of a balanced scorecard], *Economics and Management Systems Management*, 2013, V. 10, № 4-1, pp. 144–152.

Статья поступила в редакцию 20. 11. 2018 г.