

методики калькулирования и расчёт показателей себестоимости согласно новому формату, в котором выделяются следующие виды сообщения:

- «Городские линии»;
- «Региональные линии (экономкласса и бизнес-класса);
- «Межрегиональные линии» (экономкласса и бизнес-класса);
- «Международные линии»;
- «Коммерческие линии».

**Заключение.** Научное обоснование современных подходов к формированию системы управленческого учета на железнодорожном транспорте позволит организовать ее так, чтобы обеспечить все уровни пользователей своевременной и достоверной информацией о хозяйственно-финансовой деятельности организаций, которая является надежной базой для проведения внутреннего контроля, экономического анализа, оценки достигнутых результатов деятельности, принятия оперативных эффективных управленческих решений с контролем обратной связи, позволяющей обеспечить экономическую безопасность функционирования железной дороги.

#### **Список цитированных источников**

1. Гизатуллина, В.Г. Бухгалтерский управленческий учет на железнодорожном транспорте / В.Г. Гизатуллина, С.А. Шатров. – Гомель: БелГУТ, 2012. – 457 с.
2. Государственная программа развития транзитного потенциала Республики Беларусь на 2011-2015 годы
3. Соглашение по ЕЭП

**УДК 330.341.4**

**Якушенко А.В.**

**Научный руководитель: к.с.-х.н., доцент Царук И.А.**

**Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Современный этап развития экономики связан с новым взглядом на рабочую силу как на главную движущую силу производства, как на один из ключевых ресурсов организации. Такой взгляд — свидетельство реального роста роли человеческого фактора в условиях технологического этапа научно-технического прогресса, когда налицо прямая зависимость результатов производства от качества, мотивации и характера использования рабочей силы в целом и отдельного работника в частности.

В настоящее время все большее значение приобретает такое понятие, как «человеческий капитал» — интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества, включающий образованную часть трудовых ресурсов, инструментарий интеллектуального и управленческого труда [13].

Механизмы управления человеческим капиталом используются далеко не повсеместно. Причина этому — фактическое отсутствие информации о данных механизмах. В частности, это касается усовершенствования методов оценки эффективности инвестиций в развитие персонала, а также механизмов их учета, которые будут содействовать принятию эффективных управленческих решений с учетом стратегии предприятия и основных целей его деятельности.

Таким образом, сегодня проблемы совершенствования управления и эффективного использования человеческого капитала являются не просто актуальными, а выдвигаются в разряд первоочередных задач в структуре социально-экономических исследований.

Цель данной работы — проанализировать состояние системы управления человеческим капиталом на примере ОАО «Гормолзавод № 2».

Формирование человеческого капитала требует предварительных затрат от самого человека, работодателя и общества в целом. Согласно определению, данному С. Брю и К. Макконеллом: «Инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и способности и тем самым производительность труда рабочих» [10].

В сравнении с инвестициями в другие формы капитала, инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными с точки зрения как отдельного человека, так и всего общества в целом, поскольку приносят достаточно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект. Из всех видов инвестиций в человеческий капитал наиболее важными являются вложения в профессиональное развитие и обучение.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

В настоящее время относительно вопроса учета затрат на развитие и оценки стоимости человеческого капитала широкое распространение получила модель активов (затратная).

Данная модель предполагает учет затрат в человеческий капитал как учет текущих затрат. Согласно действующей методике бухгалтерского учета, затраты на обеспечение квалификации персо-

нала, т.е. формирование его знаний и навыков, большей частью относятся на себестоимость как категория прямых и косвенных затрат и учитываются как издержки. Согласно действующей методике бухгалтерского учета [13], затраты на обеспечение квалификации персонала, т.е. формирование его знаний и навыков, большей частью относятся на себестоимость как категория прямых и косвенных затрат и учитываются как издержки. В этом случае учет затрат на обучение работников можно осуществлять на счете 20 «Затраты основного производства», 23 «Затраты вспомогательного производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Коммерческие расходы» в зависимости от категории обучаемых работников, согласно типовому плану счетов.

Следует отметить, что затраты на обеспечение квалификации персонала относятся на себестоимость продукции как постоянная их составляющая в том отчетном периоде, когда было произведено обучение. Это автоматически провоцирует руководство на снижение затрат на профессиональную подготовку персонала под лозунгом снижения издержек производства. В этом, на наш взгляд, заключается главный недостаток затратной модели. Анализ затратной модели не учитывает особенностей человеческого капитала как фактора производства с уникальными свойствами. Примером может послужить отправление сотрудников на курсы повышения квалификации без учета потребностей и последующей их мотивации. Вследствие этого снижается вероятность продолжения членства сотрудника в организации.

В последние годы все глубже укореняется представление о принципиальной необходимости использования стоимости человеческого капитала для разработки и принятия управленческих решений и оценки эффективности управленческой деятельности.

В процессе исследования была проведена оценка системы управления человеческим капиталом на ОАО «Гормолзавод №2».

Исходя из того, что за основу исследования была взята модель основных направлений работы при организации обучения персонала, предложенная Курбатовой М. Б. и Магурой М. И. [15], анализ системы управления человеческим капиталом был проведен по следующим направлениям.

#### *1. Постановка целей обучения персонала.*

Как показывает анализ, цели обучения персонала исследуемой организации сформулированы в самом общем и неопределенном виде: обучение проводится лишь для того, чтобы люди «освежили свои знания», исходя при этом из того, что обучение в любом случае даст какую-то отдачу. Обучение проводится по популярным в данный момент программам, но которые не связаны напрямую с работой и целями организации, которые не отвечают напрямую целям организации.

#### *2. Определение потребности в обучении.*

В процессе анализа было выявлено, что профессиональному развитию и обучению работников на ОАО «Гормолзавод № 2» не уделяется должного внимания. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что давно привыкли оценивать потребность в обучении приблизительно. Работники организации в этих условиях вынуждены сами восполнять недостаток знаний и навыков, нужных для работы. Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации. Она бывает вынуждена оплачивать обучение, в котором может не быть необходимости, отвлекать сотрудников от основной работы, а в результате, вместо повышения отдачи от работников после завершения учебной программы, рискует получить снижение интереса к обучению и повышению квалификации, нежелание думать о своем профессиональном росте.

#### *3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.*

В практике деятельности ОАО «Гормолзавод №2» содержание учебных программ не отвечает интересам организации. Организация проводит обучение своего персонала, не получая от этого должной отдачи. Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения организация использует обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена управления.

#### *4. Разработка комплекса подготовительных мероприятий.*

Несмотря на структуризацию процесса подготовки персонала, руководству завода приходится сталкиваться с ситуацией, когда обучение заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с крайней необходимостью в ней при выявлении несоответствия квалификации работника требованиям занимаемой должности. При организации обучения отсутствует четкая согласованность действий руководства, исполнителей и обучающихся.

#### *5. Проведение обучения.*

Процесс обучения персонала ОАО «Гормолзавод № 2» не имеет достаточной поддержки со стороны руководства. Руководство завода дает «возможность» или «свободу» руководителям кадровых служб, среднему и линейному уровню руководителей проводить те или иные преобразования в системе управления персоналом. Как правило, это не подкрепляется передачей соответствующих полномочий. Как результат — формальные, косметические, не дающие заметного эффекта преобразования. Роль высшего руководства не должна ограничиваться только задачами планирования и оценки результатов обучения.

#### *6. Оценка эффективности обучения.*

К сожалению, в исследуемой организации практика, когда регулярный (например, раз в год) анализ эффективности усилий, предпринимаемых по тому или иному направлению работы с персоналом заканчивается принятием решений о необходимости корректировки используемых методов обучения,

пока еще не получила широкого распространения. Невысокие затраты на развитие персонала обусловлены тем, что учет затрат на обучение в организации ведется согласно модели активов (затратной). Это автоматически провоцирует менеджмент компании на снижение затрат на профессиональную подготовку персонала под лозунгом снижения издержек производства.

На основе анализа данных основных направлений работы при организации обучения персонала на ОАО «Гормолзавод» предлагаются следующие направления совершенствования системы управления человеческим капиталом:

1. Существующую систему обучения персонала на предприятии необходимо изменить в сторону увеличения обучения сотрудников по долгосрочной программе с последующей мотивацией в виде увеличения заработной платы и подписании контракта на долгосрочное сотрудничество. В этом случае можно рассчитывать, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал и, в конечном счете, окупит инвестиции в свое обучение потенциальным доходом, который он принесет предприятию при условии, если останется работать на данном предприятии.

Вследствие этого предлагается учет затрат на обучение специалиста в этом случае рассматривать как капиталовложения в нематериальные активы организации и аккумулировать их сумму на счете 08 «Вложения в долгосрочные активы» с дальнейшим осуществлением их учета на счете 04 «Нематериальные активы». С точки зрения краткосрочных перспектив, это выглядит более убыточным мероприятием, чем просто повышение квалификации на двухнедельных курсах обучения, но в долгосрочной — оказывается гораздо более рентабельным.

#### *2.1 Постановка целей обучения персонала.*

Целью организации профессионального развития и обучения кадров в организации должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

#### *2.2 Определение потребности в обучении.*

Для определения потребности в обучении необходимо узнать, насколько сотрудники компании соответствуют представлениям об идеальном персонале. Для этого в первую очередь нужно проверить, насколько полно и грамотно ведется (а может и совсем не ведется) кадровый учет. Правильно организованный учет персонала — это не только требования трудового законодательства, гарантия защищенности руководства компании при трудовых спорах или проверок контролирующих органов, это еще и источник ценных сведений о сотрудниках (возраст, образование, опыт работы, трудовой стаж и т.д.).

#### *2.3 Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.*

Следует помнить, что одна из важнейших целей обучения — это повышение уровня приверженности работников своей организации и порученному делу. Эту задачу позволяет решить предоставление обучающимся информации, которая дает возможность им лучше понимать положение дел в организации, перспективы ее развития, рабочие стандарты, политику организации, основное содержание социальных программ, предоставляемые льготы, действующие законы, положения и правила.

#### *2.4 Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.*

Высокие результаты в перспективе при реализации обучения получить невозможно, если не обеспечен достаточный уровень заинтересованности не только преподавателя, но и других работников, принимающих участие в обучении персонала компании. Для успешного проведения учебы требуется решение широкого круга задач: следует своевременно оповестить о содержании и сроках обучения, заранее должны быть подготовлены методические материалы, необходимое для проведения обучения оборудование должно не только иметься в аудитории, но и быть в исправном состоянии. Эти и другие вопросы решаются тем лучше, чем выше заинтересованность исполнителей в хорошем выполнении работы на своем участке.

#### *2.5 Разработка комплекса подготовительных мероприятий*

Для практической реализации процесса обучения персонала должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, четко установлен порядок выполнения работы и предоставления отчетности, кто из высшего руководства будет контролировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы.

#### *2.6 Проведение обучения*

Обучение следует проводить по индивидуальной форме обучения. Рабочий изучает теоретический курс самостоятельно, путем консультаций, производственное обучение проходит индивидуально на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения. Учеба заканчивается представлением пробной работы и сдачи квалификационного экзамена. Решение квалификационной комиссии оформляется приказом, и на основании данного приказа вносится запись в трудовую книжку.

Определение экономической эффективности вложений в человеческий капитал рассматривается в рамках определения эффективности процесса обучения и эффективности предложенной системы учета инвестиций в человеческий капитал.

Критерии результативности долгосрочного обучения следующие:

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.
2. Эффективность внесенных обучающимися предложений по усовершенствованию их профессиональных навыков, повышению эффективности деятельности сотрудника.
3. Удовлетворенность руководителя результативностью обучения.
4. Повышение норм выработки.
5. Рост производительности.
6. Сокращение времени, затрачиваемого на выполнение работ, проектов.
7. Сокращение финансовых затрат (например, при работе над проектом).
8. Увеличение объема продаж (для менеджеров, начальника отдела продаж).

Рассчитать эффективность инвестиций в человеческий капитал предложенных мероприятий возможно на основе коэффициента окупаемости инвестиций в человеческий капитал.

В 2011 г. было обучено 120 человек, инвестиции в человеческий капитал составили 76,5 млн. руб., причем это были расходы только на краткосрочное повышение квалификации, прибыль составила 1260 млн. руб.

$$\text{Кои (2011)} = (1260 - (76,5 - 17,6)) / 17,6 = 66,2.$$

В 2012 г. планируется направить на получение второго высшего образования в Могилевском государственном университете продовольствия 30 человек. Расходы на обучение составят 120 млн. руб. Величина планируемой прибыли равна 1370 млн. руб.

$$\text{Кои (2012)} = (1370 - (120 - 17,6)) / 17,6 = 70,0.$$

В 2013 г., после окончания обучения, планируется увеличение заработной платы обученных сотрудников на 20%, следовательно, общие расходы на оплату труда составят 18,2 млрд. руб. Будет направлено на получение второго высшего образования еще 20 человек. Расходы на обучение составят 80 млн. руб.

$$\text{Кои (2013)} = (1370 - (80 - 18,1)) / 18,1 = 70,2$$

Как видно из расчетов, коэффициент окупаемости инвестиций имеет тенденцию к увеличению, а именно, в 2012 г. он увеличился по сравнению с 2011 г. на 5,7%, а в 2013 г. он возрастет на 6,4% по сравнению с 2011 г., что говорит об эффективности долгосрочного обучения сотрудников за счет организации с последующим увеличением заработной платы.

Эффективность инвестиций в человеческий капитал можно рассчитать также путем изменения производительности труда:

$$\text{Э} = (B - B_n) * Ц / З \quad (2)$$

где Э – эффективность инвестиций в человеческий капитал на i-м этапе;  $B_n$  – выработка работника до обучения; B – выработка работника после обучения; Ц – цена единицы продукции; З – инвестиции в человеческий капитал.

Среднегодовая выработка работника до обучения в 2011 году составила 293977 тыс. руб., после обучения – 206441 тыс. руб., цена единицы продукции составила 5,2 тыс. руб., инвестиции в человеческий капитал были на уровне 76500 тыс. руб.:

$$\text{Э (2011)} = (216441 - 197977) * 5,2 / 76500 = 1,3.$$

В 2012 г. среднегодовая выработка работника после обучения составит 229729 тыс. руб., цена единицы продукции составит 6,0 тыс. руб., инвестиции в человеческий капитал составят 120000 тыс. руб.

$$\text{Э (2012)} = (229729 - 216441) * 6,0 / 120000 = 1,1.$$

В 2013 г. резерв увеличения среднегодовой выработки за счет увеличения удельного веса рабочих в общей численности персонала на 1,0% составит:

$$\text{ГВ (Уд)} = \Delta_{\text{уд}} * \text{ДО} * \text{ПО} * \text{ЧВ0} = 0,1 * 260 * 8 * 110,45 = 22973,6 \text{ тыс. руб.},$$

где Уд – изменение удельного веса рабочих в общей численности; ДО – количество отработанных дней одним рабочим за год; ПО – продолжительность рабочего дня; ЧВ0 – среднечасовая выработка.

Следовательно, среднегодовая выработка в 2013 г. составит 22973,6 + 229729 = 252702,6 тыс. руб.

$$\text{Э (2013)} = (252702,6 - 229729) * 6,9 / 105000 = 1,5.$$

Согласно проведенным расчетам, прогнозная эффективность инвестиций в человеческий капитал выше уровня 2011 года на 15,4%, что говорит о повышении эффективности вложений и экономической целесообразности предложенных мероприятий.

Критериями результативности изменения предложенной системы учета инвестиций в человеческий капитал будут являться:

1. Снижение издержекоемкости продукции.
2. Стабилизация себестоимости во временном интервале.
3. Получение резерва снижения себестоимости.
4. Получение дополнительного дохода в виде амортизационных отчислений.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в повышении производительности труда, стабилизации уровня себестоимости во временном интервале, получении дополнительного дохода в виде амортизационных отчислений и появлении резерва снижения себестоимости, что в итоге позволит снизить издержекоемкость продукции — сумму затрат на один рубль произведенной продукции. Инвестирование в человеческий капитал позволит обеспечить доход не только в денежной форме, но и в виде морального, психологического удовлетворения, повышения социального статуса самого носителя человеческого капитала.

**Список цитированных источников**

1. Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров / А.Н. Аверин. – М.: А-Пресс, 2008. – 120 с.
2. Аксенова, Е.А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: учебное пособие для студ. вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 352 с.
3. Астахова, Т.Н. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления/ Т.Н. Астахова // Управление человеческим потенциалом. 2008. – №4. – С. 45-47.
4. Брагина, З.В. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов/ З.В. Брагина, В.П. Дудяшева, З.Т. Каверина. – М.: КНОРУС, 2010. – 128 с.
5. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ., под ред. Л.Н. Ковачин – Питер, 2001. – 288 с.
6. Ваганян, О.Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала коммерческих организаций: автореф. на соискание ученой степени к. э. н./ ФГОУ ВПО «Российская академия государственной службы при Президенте РФ». 21.11.2008. – М., 2008. – 80 с.
7. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций: учеб. пособие/ Ч. Вудраф. – М.: ГИППО, 2007. – 374 с.
8. Гойло, В.С. Современные буржуазные теории воспроизводства рабочей силы: учеб. пособие/ В.С. Гойло. – М.: Наука, 1975. – 134 с.
9. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 212 с.
11. Козлов, А.И. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда. Управление персоналом. – 2008. – N 9 [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/chelovecheskii-kapital-v-sisteme-ekonomicheskikh-kategorii-truda>. – Дата доступа: 05. 02. 2012.
12. Козырев, А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2009. – 368 с.
13. Краковская, И.Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы. Оценка человеческого капитала/ И.Н. Краковская// Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №19(124). – С. 41-49.
14. Лукашевич, В.В. Эффективность инвестиций в человеческий капитал/ В.В. Лукашевич // Полиграфист и Издатель.– 2002. – №6. – С 23-24.
15. Магура, М.И. Оценка работы персонала : практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / Магура М.И., Курбатова М.Б. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2008. – 144 с.
16. Макконел, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика/ К. Р. Макконел, С.Л. Брю – М: Республика, 1992. – 400 с.
17. Пестрецова-Блоцкая, О.Ю. Управленческий учет человеческого капитала/ О.Ю. Пестрецова-Блоцкая// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hrm.ru/blog\\_upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-celi-metody-rezultaty\\_](http://hrm.ru/blog_upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-celi-metody-rezultaty_). – Дата доступа: 06. 02. 2012.
18. Пети, В. Экономические статистические работы/ В. Пети. – М., 1940. – 269 с.
19. Постановление Министерства финансов № 50 от 29.06.2010г. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь// [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03. 02. 2012.
20. Пузыня, Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов/ Н.Ю. Пузыня. – СПб.: Питер, 2009. – 297 с.
21. Степанова, Г.Н. Управление человеческим капиталом в инновационной экономике: монография. – М: МГУП, 2008. – 202 с.
22. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала/ Як Фитц-енц; (пер. с англ. Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.); под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2009. – 316 с.
23. Psacharopoulos, G. Returns to Investment in Education / G. Psacharopoulos // Policy Research Working Paper 1067. – January 2008. – 432 p.
24. Schultz, T. Investment in Human Capital. — N.Y., 1971. – P. 26-28.

**УДК 657.471**

**Исламова Е.С.**

**Научный руководитель: к.т.н. Касаева Т.В.**

**Витебский государственный технологический университет, г. Витебск**

**ПРЕДЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ЗАТРАТ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ИЗДЕРЖКАМИ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

В условиях рыночной экономики основной целью деятельности организации является достижение максимальной прибыли. Все другие цели подчинены этой главной задаче, так как прибыль служит основой и источником средств для дальнейшего роста прочих показателей. Поскольку экономический результат производства в общем виде определяется разностью дохода от продажи продукции (работ, услуг) и затрат на их производство и реализацию, трудно переоценить важность анализа затрат и управления ими в организации.

В научной и учебной литературе анализу затрат на производство и реализацию (себестоимости продукции) уделяется большое внимание. В этой области широко известны труды таких авторов, как Г.В. Савицкая [5], В.И. Стражев [1], Л.Л. Ермолович [2] и др. Многие авторы стремятся сформировать свой, отличный от других, подчиненный решению различных задач, подход.

Для обоснования управленческих решений в настоящее время широко используются методы