

УДК: 331

Алексеева Е.А.
м.э.н., старший преподаватель
Витебский государственный технологический университет

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: В работе рассмотрены ключевые предпосылки цифровой трансформации экономики, охарактеризованы технологии, составляющие ее основу. Обоснована необходимость постепенной цифровой трансформации, обеспечивающий создание и реализацию потенциала цифровых технологий на предприятии. Разработан алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации, позволяющий улучшить структуру затрат на персонал в соответствии со стратегией организации и минимизировать потери кадров при трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация экономики, затраты на персонал, управление затратами на персонал.

Aliakseyeva E.A.
master of Economics, senior lecturer
Vitebsk State Technological University.

LABOUR COSTS MANAGEMENT IN A DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Abstract: The paper considers the key prerequisites for the digital transformation of the economy, characterizes the technologies that make up its foundation. The necessity of gradual digital transformation is substantiated, which ensures the digital technologies capacity building in the enterprise and its realization. An algorithm for labour cost management in the context of digital transformation has been developed. The algorithm allows to improve the structure of

personnel costs in accordance with the organization's strategy and to minimize employees' dismissal during transformation.

Key words: digital transformation of the economy, labour cost, labour cost management.

В настоящее время одним из перспективных направлений стимулирования экономического роста в ряде развитых и развивающихся стран является цифровая трансформация экономики [1, с. 16, 24]. В совместных исследованиях компаний Hitachi Data Systems и Open System Publications под цифровой трансформацией понимается «преобразование бизнеса (формирование принципиально новых бизнес-моделей и бизнес-процессов, создание инновационных продуктов и услуг) на базе комплекса передовых технологий, таких как облака, мобильность, продвинутая аналитика, социальное взаимодействие и Интернет вещей» (HDS, OSP Data, 2016).

Ключевыми предпосылками цифровой трансформации и проникновения цифровых технологий во все сферы экономики являются: прогрессирующий рост возможностей и мощности вычислительной техники при одновременном снижении ее стоимости; рост доступности высокоскоростной передачи данных.

В таблице 1 представлены передовые цифровые технологии, которые лежат в основе цифровой трансформации, области их применения в экономике и обеспечиваемые ими конкурентные преимущества.

При внедрении комплекса этих технологий возникает синергетический эффект, обеспечивающий значительный рост конкурентоспособности компании. Однако, применение этих технологий на предприятиях требует инвестиций, а также обучения сотрудников их практическому использованию. Оцифровка процессов на предприятии часто приводит к переосмыслению бизнеса компании, к реконфигурации цепочек создания стоимости, к изменению комплекса маркетинга.

Таблица 1 – Характеристика технологий, составляющих основу цифровой трансформации экономики

Передовые цифровые технологии	Области применения	Преимущества для организаций
Аналитика больших данных	анализ продаж, запасов, состояния производственных мощностей и операционных процессов; анализ рынков сбыта и потенциальных клиентов; бизнес-аналитика; анализ рынка труда и навыков и др.	новый уровень гранулярности анализа; повышение эффективности процессов
Искусственный интеллект	обмен данными по всей цепочке создания ценности и обработка информации; управление физическими параметрами производственного процесса и оборудования на основании решений, принятых с учетом результатов глубокой аналитики	повышение качества принимаемых решений
Роботизация	управление производством; автоматизация процессов	гибкость производства; повышение производительности труда увеличение выпуска готовой продукции; снижение уровня брака; сокращение расхода материалов
Дополненная реальность	сбор информации о физических показателях и перевод ее в оцифрованные данные для дальнейшей обработки	развитие бизнеса; разработка новых продуктов и услуг
Мобильные технологии	обеспечение удаленного доступа к информационным и производственным системам; удаленное обслуживание клиентов	ускорение темпов обмена информацией; повышение скорости принятия решений

Окончание таблицы 1

Передовые цифровые технологии	Области применения	Преимущества для организаций
Интернет вещей (IoT)	трансформация модели взаимодействия с клиентом; переход от традиционных продаж к модели «умного» продукта, дополненного цифровым сервисом для клиента; управление жизненным циклом продукта	кастомизация; разработка новых продуктов; более высокая вовлеченность заказчиков; создание новых каналов продаж
Аддитивные технологии	производство комплектующих и составных элементов готового изделия в строительстве, сельском хозяйстве, машиностроении, медицине и фармакологии; производство запчастей для промышленного оборудования	сокращение длительности технологического цикла; снижение материальных затрат в производстве; снижение затрат на ремонт
Облачные технологии	горизонтальная и вертикальная интеграция в промышленности; обеспечение эффективного использования информации и данных; непрерывным процессом разработки вдоль всей цепочки добавленной стоимости; взаимодействия с поставщиками и клиентами; облачные вычисления	повышение безопасности и надежности; повышение эффективности процессов; улучшение взаимодействия с клиентами и партнерами

Источник: составлено автором

Республика Беларусь выбрала курс на построение цифровой экономики, что соответствует глобальным мировым трендам. 21 декабря 2017 года был подписан Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики», в рамках которого пилотным для страны в области цифровизации

экономики стал проект Парка высоких технологий. В соответствии с Постановлением Правительства Беларуси № 167 от 28 февраля 2018 года в Республике Беларусь создан Совет по развитию цифровой экономики, который определяет цели и задачи цифровой трансформации национальной экономики и устанавливает приоритеты внедрения цифровых технологий для производственных отраслей, сфер торговли и услуг, социальной сферы с учетом последних достижений в сфере информационно-коммуникационных технологий и развития глобального цифрового пространства. В задачи Совета входят также формирование благоприятной правовой и регуляторной среды для развития национальной цифровой экономики; стимулирование перехода к передовым цифровым технологиям в различных сферах экономики и общественных отношений [2].

По результатам глобального исследования 2018 года одной из крупнейших в мире аудиторских компаний KPMG, 95% генеральных директоров промышленных предприятий рассматривают цифровую трансформацию как возможность для повышения производительности труда и развития бизнеса. Схожие результаты представлены в совместном исследовании Hitachi Data Systems и аналитической группы OSP Data, проведенном в конце 2016 года в Российской Федерации (95% опрошенных респондентов используют или изучают возможности использования цифровых технологий в бизнесе) [3].

Необходимо учесть, что в упомянутых выше исследованиях в основном принимали участие представители крупного бизнеса, занимающие лидирующее положение в отраслях. Так, по результатам опроса KPMG, около 60% промышленных предприятий в мире уже имеют разработанную программу цифровой трансформации. Четверть из них рассчитывает реализовать такую программу менее чем за год, остальные в сроки до 3 лет.

Следует отметить, что предприятия в основном пока осуществляют цифровую трансформацию постепенно, апробируя внедрение цифровых технологий в отдельных процессах или пилотных проектах. Лишь 19% респондентов ответили, что

осуществляют цифровую трансформацию в масштабах всего предприятия. При этом основными целями трансформации респонденты указывают повышение удовлетворенности клиентов, преобразование бизнес-процессов и снижение затрат. Выход на новые рынки в качестве одной из целей цифровой трансформации указали лишь 33% опрошенных. Таким образом, цифровая трансформация на практике скорее служит средством устойчивого развития и долгосрочного выживания, чем составляет основу для экономического роста. В настоящее время крупные предприятия только накапливают потенциал для цифровой трансформации, формируя цифровые компетенции через реализацию пилотных проектов.

Малые и средние предприятия (МСП) по оценкам специалистов отстают от лидеров рынка и крупных игроков по следующим причинам: недостаток компетенций в области цифровых технологий; действие эффекта масштаба в промышленности, который работает против МСП; нехватка средств для финансирования внедрения цифровых технологий и др.

Цифровая трансформация на микроуровне - это процесс перевода предприятия в «гибкое» состояние из текущего. Для его успешного завершения необходимы не только финансовые ресурсы, но и компетенции применения цифровых технологий в ежедневной работе.

Многочисленные опасения о снижении потребности в кадрах в условиях цифровой трансформации не оправдываются на практике. Напротив, руководители предприятий отмечают, что появление новых рабочих мест в результате цифровой трансформации превышает количество сотрудников, высвободившихся за счет снижения трудоемкости автоматизируемых операций и процессов. Однако, цифровая трансформация требует других компетенций от сотрудников. При этом расходы на персонал не только не уменьшаются, но и могут возрасти, особенно в переходный период.

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на трудовую сферу: исчезают рабочие места и профессии людей,

чей труд может быть алгоритмизирован и запрограммирован; на их место приходят профессии, связанные с творчеством, научными исследованиями, инновационной деятельностью и т.п.; человек высвобождается из сферы производства, из сферы монотонного труда в сферу творческой созидательной деятельности; труд становится гибридным (предполагает взаимодействие человека и машины для получения нового качества и результативности процессов). Таким образом, эффективное взаимодействие человека и цифровых технологий становится залогом сохранения его конкурентоспособности на рынке труда, а также условием успешного завершения цифровой трансформации [4, с. 27; 5, с. 28].

Однако, многие сотрудники, вовлеченные сегодня в трудовые процессы, не обладают необходимыми для построения цифровой экономики знаниями, навыками и компетенциями. Необходимы дополнительные вложения со стороны предприятий для привлечения и удержания кадров высокой квалификации, а также создания условий для их развития и поддержания высокой производительности. Поэтому в процесс цифровой трансформации необходимо включать формирование новых компетенций сотрудников, создавая предпосылки и стимулы для их освоения персоналом [6, с. 116].

Для организаций, осуществляющих цифровую трансформацию, может быть использован алгоритм управления затратами на персонал, предлагаемый автором. Алгоритм предназначен для организаций, которые связывают перспективы своего развития с цифровыми технологиями и планируют или уже начали процесс цифровой трансформации.

Алгоритм управления затратами на персонал в условиях цифровой трансформации включает следующие этапы:

1. Оценка соответствия стратегии организации, ее кадровой политики и структуры затрат на персонал.
2. Определение объекта цифровой трансформации.

3. Цифровая трансформация объекта и высвобождение персонала.

4. Обучение персонала и формирование цифровых навыков.

5. Обеспечение соответствия структуры затрат на персонал стратегии организации.

Управление затратами на персонал в условиях цифровой трансформации опирается на цели и стратегию организации и их воплощение в кадровой политике. При определении процессов, подлежащих цифровой трансформации, предлагается учитывать результаты анализа затрат на персонал по процессам, а в случае отсутствия такого учета - по центрам ответственности. Такой подход позволит выявить наиболее трудоемкие процессы и начать трансформацию именно с них как обеспечивающих наибольший эффект и высвобождение кадров для их последующего обучения новым цифровым навыкам.

Принятие решения о цифровой трансформации выбранного объекта предлагается осуществлять на основе технико-экономического обоснования с учетом социальных последствий. При этом обеспечиваются наличие технологических и технических возможностей, экономический эффект, а также предупреждение негативных социальных последствий в виде роста безработицы, конфликтов и потери кадров. В случае отрицательного решения по трансформации объекта необходимо разработать иные меры по изменению финансирования данного объекта для снижения затрат на персонал. В случае положительного решения осуществляется цифровая трансформация объекта с высвобождением персонала. Это приведет к улучшению структуры затрат на персонал в соответствии со стратегией организации.

Представленный алгоритм предполагает наличие готовности организации в цифровой трансформации, понимание ее целей и преимуществ, а также наличие внешних стимулов для цифровой трансформации (усиление конкуренции, стремление к лидерству, снижение доли рынка, потеря клиентов и др.).

Рабочее время, высвобожденное в результате цифровой трансформации, может быть направлено на формирование новых цифровых навыков и компетенций у персонала, которые затем могут быть использованы в других процессах. Такой подход позволит минимизировать потери кадров при трансформации и одновременно использовать экономический эффект от трансформации для постепенного перехода к цифровой модели предприятия.

Литература:

1. Ковалев М.М., Головенчик Г.Г. Цифровая экономика — шанс для Беларуси: моногр. — Минск: Изд. центр БГУ, 2018. — 327 с.

2. Декрет Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики». — [Электронный ресурс] — Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь // Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Pd1700008&p1=1&p5=0> (дата обращения: 15.02.2020)

3. Устюгова Е. Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства. Лучшие практики и новые решения — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3744965> (дата обращения: 10.03.2020)

4. Галешова Е., Ванкевич Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала // Вестник социальных наук. Даугавпилсский университет. — 2015. — № 1. — С. 23–44.

5. Головенчик Г.Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике // Цифровая трансформация. — 2018. — № 4 (5). — С. 27–43.

6. Алексеева Е.А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь // Вестник Витебского государственного технологического университета. — 2017. — № 2(33). — С. 115–122.