

привлекательности. Как следствие, многие иностранные инвесторы приходят на рынок Республики Беларусь.

Одной из налоговых преференций, предоставляемых отдельным иностранным компаниям, является освобождение от уплаты взносов в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь с доходов иностранных граждан, временно проживающих (пребывающих) на территории Республики Беларусь (Указ Президента Республики Беларусь от 12 мая 2017 г., № 166). Также следует отметить, что наниматель вправе устанавливать дополнительные трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством о труде. Например, в качестве мер социальной поддержки иностранными компаниями часто предусматриваются предоставление жилья, оплата питания, возмещение расходов по перелету от места постоянного жительства к месту работы. Таким образом, компания стоит перед выбором: нанять сотрудников из числа граждан Республики Беларусь либо привлечь иностранных работников, получив льготу по платежам в Фонд социальной защиты населения, но при этом неся дополнительные социальные расходы. Отметим, что на окончательное решение влияют также такие ограничительные факторы, как: 1) возможный языковой барьер; 2) культурологические особенности; 3) необходимость дополнительных расходов на переподготовку белорусских специалистов для работы на оборудовании китайского производства; 4) соблюдение коммерческой тайны и др.

Рассмотрим на примере возникающие затраты при обоих подходах к формированию политики управления персоналом. Для выполнения работ компании нужен персонал в количестве 30 чел. на срок 6 месяцев. Фонд оплаты труда для граждан Республики Беларусь 290 тыс. руб., для граждан КНР 200 тыс. руб. Из числа социальных мер для иностранных граждан предоставляется проживание (200 руб. в месяц), трехразовое питание (20 руб. в день), стоимость перелета из Китая в Беларусь и обратно (2000 руб.). Калькуляция показала, что в случае найма граждан Республики Беларусь общая сумма расходов составит 390,34 тыс. р.; в случае привлечения работников из КНР — 406,424 тыс. руб. Как видим, при найме иностранных граждан, несмотря на экономию в части платежей в Фонд социальной защиты населения, появляются большие дополнительные расходы, приравненные к мерам социальной поддержки сотрудников. Данные расходы не учитываются при расчете налога на прибыль, что также ухудшает финансовые показатели компании.

Таким образом, формируя политику управления персоналом в части решения о найме граждан Республики Беларусь или иностранных граждан, компании необходимо производить анализ эффективности в каждой конкретной ситуации с учетом обозначенных выше ограничительных факторов социального характера и финансовых факторов в части влияния на финансовый результат.

<http://bseu.by/>

*С.Л. Шамров, канд. экон. наук, доцент  
Е.О. Фроленкова, аспирант  
katefrolenkova@gmail.com  
БелГУТ (Гомель)*

## **СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

На сегодняшний день эффективность и успешность предприятий объясняется степенью их независимости. Речь идет не только о принятии эффективных управленческих решений руководителем организации, но и контроле над их исполнением. В современных условиях хозяйствования актуальным направлением развития транс-

портных систем железнодорожного транспорта является повышение эффективности выполняемых действий, операций, процедур и бизнес-процессов на базе реинжиниринга системы управления и внутреннего контроля. В сложившихся экономических условиях все больше предприятий уделяет внимание организации внутреннего контроля, поскольку возникает необходимость координации внешних и внутренних факторов.

Специфика осуществления финансово-хозяйственной деятельности железной дороги определяет необходимость «многоуровневого» контроля доходов и расходов со стороны как государства, так и аппарата управления. Большая часть предприятий железнодорожного транспорта — это «несущие» расходы, но не образующие доходы предприятия. Следовательно, их руководители могут отвечать лишь за объем работ, выполняемый конкретным предприятием (вагонным или локомотивным депо, вагонным участком и др.). Иные руководители организаций (железнодорожных станций, вокзалов) отвечают не только за затраты, но и косвенно за доходные поступления. Только в целом вся железная дорога отвечает за доходы — это и обусловило соответствующую реализацию контроля.

В структуре Белорусской железной дороги функционирует контрольно-ревизионная служба (КРС), осуществляющая непосредственный контроль затрат и доходов (доходных поступлений). Помимо осуществления контроля в задачи службы входят также поиск вариантов повышения эффективности деятельности предприятия, проведение контрольно-аналитических мероприятий.

Для построения эффективной системы внутреннего контроля на железнодорожном транспорте он должен быть интегрирован в инфраструктуру железной дороги и являться частью управления. Взаимодействие компонентов и связь между ними позволяют создать систему, включающую консолидацию и управление рисками, которая будет реагировать на изменения, происходящие в развитии организации. Такая модель имеет превентивный характер и использует предупредительные инструменты контроля и оценки рисков, а также требует разработки матрицы рисков и контрольных процедур в разрезе процессов, а также требований к организации системы внутреннего контроля.

Представляется вполне оправданным применение процессного подхода при реализации внутреннего контроля, который будет ориентирован не на структурные подразделения, а на бизнес-процессы, целью которых является оказание услуг, представляющих ценность как для внешних, так и для внутренних потребителей. При реализации концепции внутреннего контроля бизнес-процессов функции по его организации представляется возможным возложить на КРС.

В настоящее время информационная система предприятия, связанная с подготовкой финансовой отчетности, делает систему внутреннего контроля более эффективной. И в случае создания информационной системы учета всех элементов бизнес-процессов система контроля станет автоматизированной, что упростит работу соответствующих служб, а также сделает процесс управления более прозрачным и эффективным.

Таким образом, деятельность службы внутреннего контроля на железнодорожном транспорте будет направлена не только на выявление нарушений и недостатков, но и на обнаружение внутрихозяйственных резервов, борьбу за экономию, сохранность, преумножение и повышение эффективности использования экономического потенциала железной дороги по всем видам деятельности. Необходимо отметить, что осуществление внутреннего контроля не должно нести лишь одно подразделение — это задача каждого сотрудника на предприятии, независимо от занимаемой должности.