УДК 338.24

Попова М.В.

магистрант

Вятский государственный университет

(г. Киров, Россия)

РОСТ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ КАК ФАКТОР РИСКА ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОНТАКТНЫХ ЦЕНТРОВ

Аннотация: *в статье рассматривается рост расходов на оплату труда как фактор риска финансовой безопасности контактных центров, для которых персонал является главной статьей затрат. На данных отчетности контактного центра в составе группы компаний сферы общественного питания за 2023–2025 гг. показано, что выплаты персоналу растут быстрее выручки, а их доля от выручки увеличилась с 17,5 до 22,3%. Выполнен сценарный расчет влияния сохранения этой тенденции на рентабельность продаж. Предложены меры по сдерживанию расходов на персонал, включая автоматизацию обработки обращений с использованием искусственного интеллекта, а также индикатор для мониторинга данного риска.*

Ключевые слова: *финансовая безопасность, контактный центр, расходы на персонал, рентабельность продаж, сценарный анализ, автоматизация, искусственный интеллект.*

Расходы на оплату труда являются одной из наиболее значимых статей расходов для организаций сферы услуг, а для трудоемких видов деятельности – основной. К таким видам деятельности относятся контактные центры, где обработку обращений клиентов выполняют операторы, а основные средства и материальные затраты играют второстепенную роль. Изменение стоимости труда непосредственно отражается на себестоимости услуг, рентабельности и финансовой устойчивости таких организаций.

В последние годы рынок труда в России характеризуется низким уровнем безработицы и опережающим ростом заработной платы [7], что повышает

конкуренцию работодателей за персонал и вынуждает их увеличивать оплату труда быстрее, чем растут доходы. Для контактных центров ситуацию дополнительно осложняет характерная для них высокая текучесть кадров. Развитие технологий автоматизации и искусственного интеллекта создает возможность снизить численность операторов, и, соответственно, расходы на оплату труда, благодаря переводу части типовых обращений на чат-ботов и голосовых помощников.

В исследованиях финансовой безопасности предприятия расходы на персонал обычно рассматриваются в составе общей структуры затрат и показателей рентабельности [2, 6, 8], а угрозы финансовой безопасности оцениваются преимущественно через показатели ликвидности, финансовой устойчивости и вероятности банкротства [1, 3, 5, 9]. Для трудоемких сервисных организаций именно динамика расходов на персонал может стать первым признаком ухудшения финансового положения, который проявляется раньше изменения традиционных коэффициентов.

Цель статьи – оценить влияние роста расходов на персонал на финансовую безопасность контактного центра и предложить меры по его сдерживанию. Для достижения цели проанализирована динамика выплат персоналу и их соотношение с выручкой за 2023–2025 гг., выполнен сценарный расчет влияния сохранения выявленной тенденции на рентабельность продаж, предложены меры по сдерживанию расходов и индикатор для мониторинга данного риска.

Исследование выполнено на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности контактного центра, входящего в группу компаний сферы общественного питания, за 2023–2025 гг. [4]. Расходы на персонал оценивались по выплатам в связи с оплатой труда работников, отраженным в отчете о движении денежных средств, численность – по сведениям о среднесписочной численности работников. Динамика показателей представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика выручки и расходов на персонал контактного центра.

Показатель	**2023 г.**	**2024 г.**	**2025 г.**	**Изменение 2025 г. к 2024 г.**
Выручка, тыс. руб.	561 338	690 169	828 805	+20,09%
Выплаты в связи с оплатой труда, тыс. руб.	108 622	121 051	184 868	+52,72%
Доля выплат персоналу в выручке, %	19,35	17,54	22,31	+4,77 п. п.
Среднесписочная численность, чел.	105	102	115	+12,75%
Средняя выплата на одного работника в месяц, тыс. руб.	86,21	98,90	133,96	+35,45%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	90 843	113 877	160 713	+41,13%
Рентабельность продаж, %	16,18	16,50	19,39	+2,89 п. п.

Примечание. Составлено автором по данным [4].

В 2023–2024 гг. выплаты персоналу росли медленнее выручки, и их доля в выручке снизилась с 19,35 до 17,54%. В 2025 г. соотношение изменилось: выплаты выросли на 52,72% при росте выручки на 20,09%, а их доля в выручке увеличилась до 22,31%. Поскольку численность работников за год выросла

только на 12,75%, основным фактором роста выплат стало повышение средней оплаты труда – на 35,45%, до 133,96 тыс. руб. в месяц.

Рентабельность продаж в 2025 г. при этом не снизилась, а выросла с 16,50 до 19,39%. Это объясняется тем, что платежи поставщикам и подрядчикам выросли лишь на 4,81%, а затраты без учета выплат персоналу в целом – на 6,15%. Следует учитывать, что значительная часть операторов контактного центра привлекается не по трудовым договорам, и оплата их услуг отражается в составе платежей подрядчикам, поэтому выплаты по трудовым договорам характеризуют прежде всего расходы на штатный персонал. Таким образом, опережающий рост выплат персоналу пока компенсируется экономией по другим статьям затрат, однако такая компенсация не может продолжаться постоянно.

Для оценки последствий выявленной тенденции выполнен сценарный расчет на 2026–2028 гг. В расчете приняты допущения: выручка ежегодно растет на 20,09% (темп 2025 г.), затраты без учета выплат персоналу сохраняют свою долю в выручке на уровне 2025 г. (58,30%). При этих условиях рентабельность продаж (Rп) определяется долей выплат персоналу в выручке (Дп):

$$Rп = 41{,}70\% – Дп. \quad (1).$$

Рассмотрены три сценария роста выплат персоналу: инерционный, при котором сохраняется темп 2025 г. (52,72% в год), умеренный, соответствующий среднегодовому темпу за 2023–2025 гг. (30,46%), сбалансированный, при котором выплаты растут теми же темпами, что и выручка (20,09%). Результаты расчета приведены в таблице 2.

Таблица 2. Рентабельность продаж контактного центра по сценариям роста выплат персоналу, %.

Сценарий	**Темп роста выплат, % в год**	**2026 г.**	**2027 г.**	**2028 г.**
Инерционный	52,72	13,33	5,62	–4,18
Умеренный	30,46	17,47	15,37	13,10
Сбалансированный	20,09	19,39	19,39	19,39

Примечание. Рассчитано автором.

При инерционном сценарии доля выплат персоналу в выручке увеличится до 28,37% в 2026 г. и 36,07% в 2027 г., рентабельность продаж снизится до 13,33% и 5,62% соответственно, а в 2028 г. деятельность станет убыточной. При умеренном сценарии рентабельность снижается постепенно и к 2028 г. составит 13,10%. Только сбалансированный сценарий сохраняет рентабельность на уровне 2025 г. Расчет критических значений показывает, что в 2026 г. рентабельность продаж опустится ниже 5% при росте выплат персоналу на 97,57%, а прибыль от продаж станет нулевой при росте на 124,49%. Следовательно, рост расходов на персонал не создает одномоментной угрозы финансовой безопасности, но его устойчивое опережение роста выручки приведет к потере рентабельности в горизонте двух-трех лет.

Формула (1) позволяет использовать долю выплат персоналу в выручке как индикатор финансовой безопасности контактного центра. Если принять для рентабельности продаж пороговые значения, применяемые при индикаторной оценке уровня экономической безопасности (выше 20% – высокий уровень, 5–20% – средний, ниже 5% – низкий), то пороговые значения индикатора составят 21,70% и 36,70% (таблица 3).

Таблица 3. Пороговые значения доли выплат персоналу в выручке контактного центра.

Уровень	Доля выплат персоналу в выручке, %	Рентабельность продаж, %	Рекомендуемые действия
Высокий (А)	не более 21,70	не менее 20	Плановый мониторинг
Средний (В)	21,70–36,70	5–20	Ограничение роста выплат темпом роста выручки, автоматизация, индексация стоимости услуг
Низкий (С)	более 36,70	менее 5	Пересмотр численности, ставок оплаты труда и тарифов, антикризисные меры

Примечание. Разработано автором.

В 2024 г. доля выплат персоналу (17,54%) соответствовала высокому уровню, а в 2025 г. (22,31%) впервые превысила пороговое значение и перешла на средний уровень. Пороговые значения рассчитаны для структуры затрат исследуемой организации, поэтому их необходимо пересматривать ежегодно по мере изменения доли прочих затрат в выручке.

Для удержания индикатора в зоне высокого уровня предлагаются различные меры. Первая мера: автоматизация обработки типовых обращений с использованием чат-ботов, голосовых помощников и подсказок операторам на основе искусственного интеллекта. Снижение выплат персоналу на 5% по сравнению с 2025 г. уменьшит расходы на 9 243 тыс. руб., повысит

рентабельность продаж на 1,12 п. п. и вернет долю выплат в выручке на высокий уровень (21,19%).

Вторая мера: планирование численности операторов по прогнозу нагрузки с учетом сезонности и времени суток, применение гибких графиков работы и рациональное распределение нагрузки между штатными операторами и привлекаемыми исполнителями. Это позволяет сдерживать рост расходов без снижения качества обслуживания.

Третья мера: индексация стоимости услуг для заказчиков с учетом роста фонда оплаты труда. Для контактного центра, обслуживающего компании своей группы, включение такого условия в договоры позволяет сохранять соотношение выплат персоналу и выручки при росте заработной платы на рынке труда.

Четвертая мера: ежеквартальный мониторинг индикатора и соотношения темпов роста выплат персоналу и выручки. Превышение темпа роста выплат над темпом роста выручки в течение двух кварталов подряд или переход индикатора на средний уровень должны служить сигналом для пересмотра планов по численности, ставкам оплаты труда и стоимости услуг.

Проведенное исследование показало, что для контактного центра снижение расходов на персонал являются ключевым фактором финансовой безопасности. В 2025 г. выплаты персоналу исследуемой организации выросли на 52,72% при росте выручки на 20,09%, главным образом за счет повышения средней оплаты труда, и их доля в выручке увеличилась с 17,54 до 22,31%. Рентабельность продаж пока сохраняется благодаря медленному росту прочих затрат, однако сценарный расчет показал, что при сохранении темпа 2025 г. рентабельность снизится до 5,62% в 2027 г., а в 2028 г. деятельность станет убыточной.

Предложенное соотношение между рентабельностью продаж и долей выплат персоналу в выручке позволяет использовать эту долю как индикатор финансовой безопасности с пороговыми значениями 21,70% и 36,70%. Для удержания индикатора на высоком уровне рекомендованы автоматизация

обработки типовых обращений с использованием искусственного интеллекта, планирование численности по прогнозу нагрузки, индексация стоимости услуг и ежеквартальный мониторинг. Предложенный подход может применяться и другими трудоемкими сервисными организациями при условии расчета пороговых значений для их структуры затрат.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Аксенова Н.И., Усачева О.В. Угрозы экономической безопасности компании: понятие и классификации // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 4. (дата обращения: 01.11.2026) https://doi.org/10.18334/ecsec.7.4.120792
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2-е изд., стер. К.: Эльга, Ника-Центр, 2009. 776 с.
3. Глущенко А.В., Кучерова Е.П., Лотикова Я.А. Понятие, сущность и содержание экономической безопасности предприятия // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2024. № 8
4. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. URL: https://bo.nalog.gov.ru/ (дата обращения: 01.11.2026)
5. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. 7-е изд., перераб. М.: Дело и Сервис, 2009. 376 с.
6. Каранина Е.В. Финансовая безопасность: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Научная библиотека, 2023. 197 с.
7. Рынок труда, занятость и заработная плата [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 01.11.2026)
8. Савченко Н.Л., Ядренникова Е.В. Оценка финансовой безопасности предприятия на основе интеллектуального коэффициента добавленной стоимости // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19. № 4. С. 130–142
9. Федорова Е.А., Гиленко Е.В., Довженко С.Е. Модели прогнозирования банкротства: особенности российских предприятий // Проблемы прогнозирования. 2013. № 2. С. 85–92

Popova M.V.
master's degree student
Vyatka State University
(Kirov, Russia)

RISING PERSONNEL COSTS AS A RISK FACTOR FOR CONTACT CENTER FINANCIAL SECURITY

Abstract: *this article examines rising personnel costs as a risk to the financial security of contact centers, where personnel constitute the largest expense item. Financial data for 2023–2025 from a contact center within a group of food service companies show that payments to personnel grew faster than revenue, with their share of revenue increasing from 17.5% to 22.3%. A scenario-based calculation estimates how continuation of this trend would affect return on sales. Measures to contain personnel costs are proposed, including AI-based automation of inquiry processing, along with an indicator for monitoring this risk.*

Keywords: *financial security, contact center, personnel costs, return on sales, scenario analysis, automation, artificial intelligence.*