

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



Фролова Алена Сергеевна

**УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Кулькова Инна Анатольевна

Екатеринбург – 2021

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы бюджетирования системы управления персоналом	11
1.1 Бюджетирование как элемент менеджмента	11
1.2 Процессный подход к бюджетированию в организации.....	26
1.3 Сущность HR-бюджетирования и его роль в управлении затратами на персонал	44
2 Методическое обеспечение бюджетирования затрат на персонал	61
2.1 Методические подходы к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением	61
2.2 Классификация расходов по subprocessам управления персоналом	77
2.3 Методика формирования бюджета затрат на персонал на основе процессного подхода	95
3 Внедрение HR-бюджетирования в компаниях	116
3.1 Проблемы практической реализации бюджетирования расходов на персонал в российских компаниях	116
3.2 Развитие HR-бюджетирования в компаниях Свердловской области.....	134
3.3 Результативность внедрения управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода	153
Заключение.....	170
Список литературы.....	174
Публикации автора по теме диссертации	197
Приложение А Программа экспертного опроса об актуальных проблемах бюджетирования в современных организациях России	200

Введение

Актуальность темы исследования. Творческий характер труда и преобладание информационных продуктов в современной информационной экономике делают инвестиции в человеческие ресурсы важнейшим фактором поступательного развития компании, особенно в ситуации увеличивающегося дефицита квалифицированных кадров. В условиях ограниченных ресурсов, в том числе финансовых, бюджетирование позволяет грамотно управлять затратами и развивать ответственность сотрудников за эффективное использование средств.

Кадровые службы компаний долгое время не участвовали в процессе бюджетирования, хотя фактически были центром финансовой ответственности, поскольку принимали решения о расходовании средств. Причиной такого противоречия стал не только недостаток компетенций специалистов по управлению персоналом, но и отсутствие методических разработок, упрощающих и систематизирующих знания о бюджетировании расходов на персонал и систему управления им. Кроме того, в менеджменте появляются новые направления исследований, такие как формирование бренда работодателя (HR-бренда), которые пока не нашли отражения в методическом обеспечении бюджетирования затрат на персонал.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Отношение к затратам на персонал как к инвестициям прослеживается в трудах И. В. Брежневой, М. Е. Грачик, О. Г. Дряпак, И. Г. Каменева, Н. Р. Кельчевской, И. В. Корепановой, О. Лещенко, Е. А. Полищук, Г. А. Поташевой, Е. А. Русанова, Э. Н. Тихоновой и др. Вопросам планирования и оптимизации затрат на персонал организации посвящены работы таких авторов, как Е. А. Ананькина, В. В. Белкин, В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Р. А. Галиахметов, Л. Т. Гиляровская, О. Б. Главатских, Н. Г. Данилочкина, С. В. Данилочкин, И. Ю. Еремина, А. Л. Жуков, А. Ф. ИONOва, А. А. Калюкин, Ю. П. Кокин, Р. П. Колосова, Б. Г. Мазманова, Дж. Т. Милкович, Ю. Милованова, О. Ю. Минченкова, Д. М. Ньюман, А. И. Рофе, П. В. Савченко, В. Н. Самочкин, Н. Н. Селезнева, С. В. Сидоркина, В. Т. Стрейко, Н. Л. Тарануха,

О. А. Тимофеева, М. Трянина, Н. В. Федорова, Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, Р. А. Яковлев и др.

Вопросы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности достаточно подробно отражены в научной литературе, назовем лишь некоторых авторов: А. П. Дугельный, В. Э. Керимов, С. И. Ковтун, И. А. Наугольнова, И. Б. Немировский, В. П. Савчук, Т. Д. Синявец, В. Е. Хруцкий, Дж. К. Шим, Дж. Сигел, Ч. Т. Хорнеген, К. В. Щиборщ и др. В то же время вопросы бюджетирования затрат на персонал не являются столь хорошо изученными, в этом направлении можно выделить труды таких авторов, как А. М. Апина, М. Г. Авилова, А. П. Бахова, Е. А. Бюллер, В. В. Верна, О. А. Гладкова, А. В. Денисова, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов, И. П. Маличенко, О. Ю. Минченкова, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, Т. Д. Синявец, Е. А. Скрипунова, В. С. Спиридонова, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, И. Р. Хотова, И. А. Эсаулова, А. А. Якушев и др.

Процессный подход в менеджменте, основанный Ф. Тейлором и продолженный Г. Фордом, развитый далее в модели цепочки ценностей М. Портера, модели BSC Д. Нортон и Р. Каплана, концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи, в настоящее время предлагается применять по отношению к бюджетированию компании (Б. Андерсен, Дж. Аптос, Дж. Бримсон, Е. Гайдуква). Имеются также публикации, описывающие управление персоналом как процесс (С. Н. Апенько, М. Барсуков, А. С. Власов, Б. Л. Вульфсон, Н. А. Голубь, Н. А. Латышева, К. Левин, А. В. Маховский, В. Н. Патешман и др.).

Анализ имеющихся публикаций об организации бюджетирования в сфере управления человеческими ресурсами показал отсутствие теоретических и методических разработок по использованию процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал, который наилучшим образом подходит для управления человеческими ресурсами, являющегося процессом по своей сути.

Объектом исследования выступает процесс управления расходами на персонал и систему управления персоналом компаний.

Область исследования соответствует следующим пунктам Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством (ме-

неджмент): 10.21. Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал; 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: разработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Предметом исследования являются управленческие и экономические отношения, возникающие в связи с использованием процессного подхода к формированию, распределению и использованию бюджета затрат на персонал.

Цель исследования – уточнение теоретических положений и разработка методического инструментария управления расходами на персонал и систему управления персоналом на основе процессного бюджетирования.

В связи с поставленной целью предполагается решить следующие **задачи исследования**:

1) уточнить понятие «бюджетирование затрат (расходов) на персонал» на основе процессного подхода, выявить связь бюджетирования затрат на персонал и управленческой стратегии развития компании;

2) выделить субпроцессы управления персоналом и осуществить классификацию затрат на персонал по субпроцессам на основе процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал;

3) разработать методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования и методику формирования бюджета расходов на персонал, основанную на процессном подходе.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются положения теории управления человеческим капиталом (Г. Беккер,

Т. Шульц, Дж. Минцер и др.), в которой расходы на персонал рассматриваются как инвестиции в важнейший ресурс компании – работников; концепции HRA (Human Resources Accounting) (Э. Флэмхольц); теории управления персоналом А. Я. Кибанова; концепции бюджетирования затрат (И. Шротт, Ф. Гюгли, Л. И. Гомберг, А. П. Рудановский, Н. Д. Кондратьев, К. Друри), в том числе затрат на персонал (Е. А. Митрофанова, А. Я. Кибанов, И. А. Эсаулова и др.). Базисом исследования выступают методологические принципы менеджмента: научности, целенаправленности, универсальности, последовательности, непрерывности, обеспечения единства прав и ответственности в каждом звене процесса управления, максимально широкого вовлечения исполнителей в процесс бюджетирования.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности пяти компаний Свердловской области, представляющих разные сферы экономической деятельности, полученные автором на основе собственных исследований, сбора и анализа данных; результаты экспертного опроса руководителей компаний и служб управления персоналом организаций в Свердловской, Челябинской, Московской, Саратовской, Курганской, Тюменской областях, Пермском крае и Удмуртской Республике; публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых в научных изданиях.

Методы исследования. При решении теоретических и практических задач использовались общенаучные методы исследования: системный анализ и синтез, индуктивный и дедуктивный методы познания, метод классификаций, системный и процессный подходы к управлению. Для раскрытия содержания понятий «бюджетирование» и «бюджетирование затрат на персонал» применялись методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения, классификации. Классифицирование затрат на персонал и управление персоналом проведено методами системного анализа, структурирования, декомпозиции, процессного подхода. Для разработки методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода использовались методы системного анализа, обобщения, экспертных оценок, факторного анализа, наблюдения, эксперимента. Информация об

уровне развития бюджетирования в современных компаниях собрана при помощи метода экспертного опроса. Для определения результативности внедрения процессного подхода к формированию бюджета затрат на персонал и управление им применялись методы анализа и обобщения данных (анализ затрат, анализ отклонений), статистические и расчетные методы, прогнозирование, экспертный опрос.

Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками научной новизны.

1. Уточнено понятие «бюджетирование затрат (расходов) на персонал», в котором в отличие от имеющихся дефиниций, либо основывающихся только на системе показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации, либо не учитывающих службу управления персоналом как центр финансовой ответственности, определяется сущность бюджетирования как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете. Уточнение понятия позволило выявить зависимость бюджетирования затрат на персонал от выбранной управленческой стратегии развития компании и обобщить особенности бюджетирования затрат на персонал в процессе реализации данной стратегии (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Реализован процессно-ориентированный подход к бюджетированию затрат на персонал, который в отличие традиционного, основанного на экстраполяции затрат прошлых периодов, позволяет сконцентрировать управленческие решения на совершенствовании процесса управления персоналом, установить кадровую службу центром финансовой ответственности и разрабатывать бюджеты с нулевым базисом. В развитие предлагаемого подхода проведена декомпозиция процесса управления персоналом и выделены subprocesses, адаптированные к современному этапу развития теории и практики управления человеческими ресурсами, включая стратегический менеджмент персонала, развитие HR-бренда и др.; осу-

ществлена классификация затрат на персонал по выделенным subprocessам (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Предложен методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования и разработана авторская методика формирования бюджета расходов на персонал, которая, во-первых, основана на процессном подходе, поэтому ее применение способно выявить резервы повышения эффективности работы, сократить издержки, повысить результативность управления персоналом и отдачу от вложений в человеческий капитал; во-вторых, в отличие от существующих методов позволяет учесть в бюджете не только выплаты сотрудникам, но и затраты на управление персоналом, включая стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой и управление HR-брендом; в-третьих, позволяет сформировать бюджет не на основе экстраполяции затрат прошлых периодов, а с нулевого базиса (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных представлений менеджмента о бюджетировании затрат на персонал и управление им как инструменте управления затратами на персонал путем уточнения содержания понятий «бюджетирование», «бюджетирование затрат на персонал»; выявления зависимости бюджетирования затрат на персонал от управленческой стратегии; предложения процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал; выявления subprocessов управления персоналом и затрат, присущих каждому из них.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методического инструментария управления расходами на персонал и систему управления персоналом, включающего: методику формирования бюджета расходов на персонал и управление им на основе процессного подхода, которая позволяет учитывать затраты на такие subprocessы управления персоналом, как стратегический менеджмент персонала, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда, а также планировать расходы с нулевого базиса; выделение службы управления персоналом в качестве центра финансовой ответственности; методиче-

ские рекомендации по защите бюджета затрат на персонал; систематизацию показателей, характеризующих результативность деятельности по управлению человеческими ресурсами, по субпроцессам управления персоналом. Полученные результаты могут быть использованы в деятельности компаний для формирования бюджетов затрат на персонал, при подготовке студентов по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», а также в дальнейших исследованиях проблем оптимизации затрат на персонал.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских конференциях в Екатеринбурге, Курске, Петрозаводске, Чебоксарах, Пензе, а также Республике Словакия. Методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода апробирована в пяти компаниях Свердловской области: ООО ЗКМЗ «Техно-Изол», ООО «Холдинг регионов», ООО «Салюс», ООО «Торговый дом „Березовское“», Филиал Банка ГПБ (АО) «Уральский». Отдельные теоретические положения и аналитические результаты исследования используются в учебном процессе при чтении лекций, проведении практических занятий, руководстве выпускными квалификационными и курсовыми работами по дисциплинам «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

Публикации. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликовано 15 печатных работ общим объемом 6,9 п. л., в том числе авторских 5,7 п. л., из которых 4 публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, 1 статья в издании, индексируемом в Web of Science, и 1 раздел в коллективной монографии.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 232 наименования, и одного приложения. Работа проиллюстрирована 20 таблицами и 12 рисунками. Общий объем диссертации – 206 страниц.

Во *введении* обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяются его объект, предмет, цель и задачи, формулируются положения научной новизны, описываются результаты исследования, характеризуется их теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* проведен критический анализ понятийного аппарата бюджетирования затрат на персонал, уточнены понятия «бюджетирование» и «бюджетирование затрат на персонал»; кадровая служба представлена как центр финансовой ответственности; выявлены преимущества процессно-ориентированного подхода к бюджетированию, предложено его применять для формирования бюджета затрат на персонал; управление персоналом представлено как процесс, выявлены его subprocesses.

Во *второй главе* обоснован методический подход к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением; классифицированы расходы на персонал по subprocesses управления персоналом и разработана методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода.

В *третьей главе* систематизированы актуальные проблемы оптимизации расходов на персонал в российских компаниях на основе проведенного автором экспертного опроса; представлены результаты апробации авторской методики в пяти компаниях Свердловской области; проведен расчет показателей результативности управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода.

В *заключении* обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы.

В *приложении* представлена программа социологического исследования, проведенного методом экспертного опроса среди руководителей компаний и кадровых служб организаций.

1 Теоретические основы бюджетирования системы управления персоналом

1.1 Бюджетирование как элемент менеджмента

Управление (менеджмент) как сложное социально-экономическое явление состоит из ряда взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе управленческой деятельности. Первоначально в соответствии с теорией Адама Смита выделялась только управленческая функция инвестирования, хотя сам термин автором не применялся¹; процесс вложения капитала, приобретения оборудования и рабочей силы описан им с точки зрения функции менеджмента достаточно подробно.

Дальнейшее развитие функции менеджмента получили в трудах Фредерика Тейлора, который выделил функции планирования, контроля и координирования², однако их анализ не был целью ученого, поэтому их описание носило фрагментарный характер и было направлено на практические цели.

Стройную систему функций менеджмента впервые предложил Анри Файоль³, являющийся родоначальником структурно-функционального подхода в менеджменте. Он выделил пять основных функций менеджмента, которые определил глаголами, предвосхищая процессный подход к управлению:

- планировать (*prévoir*);
- организовывать (*organiser*);
- отдавать распоряжения (*commander*);
- координировать (*coordonner*);
- контролировать (*contrôler*).

¹ Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 684 с.

² Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.

³ Fayol H. Administration industrielle et générale. – Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917. – 170 p.

Впоследствии количество и состав функций менеджмента корректировались разными учеными. Так, в советской науке об управлении выделялись шесть функций: планирование, организация, координация, стимулирование, регулирование, контроль¹. Наиболее часто в современной науке используется система функций, выделенных Майклом Х. Месконом, Майклом Альбертом и Франклином Хедоури². Они предложили четыре укрупненные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль.

Под планированием понимается функция, определяющая цели деятельности, ресурсы и средства, необходимые для достижения целей, способы их достижения³. Планирование представляет собой непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Планирование лежит в основе всей управленческой деятельности и необходимо для:

- понимания, для кого, когда, где и в каком объеме фирма производит продукцию (оказывает услуги);
- определения необходимых для достижения целей ресурсов и графика их поступлений;
- эффективного использования имеющихся ресурсов;
- анализа рисков, предвидения возможных неблагоприятных ситуаций и путей их преодоления.

Принято считать, что бюджетирование – это управленческий процесс, относящийся именно к функции планирования⁴. По нашему мнению, бюджетирование пронизывает все функции менеджмента.

¹ См., например: Коротаева Г. А., Мазырин В. П., Чичканов В. П. Эффективность труда руководителя. – Свердловск: Средне-Уральское кн. изд-во, 1979. – 144 с.

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.

³ Айдынов Р. Э. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 1 (6). – С. 5.

⁴ См., например: Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования: учеб.-практ. пособие. – М.: Финансы и статистика. 2006. – 464 с.; Вульфсон Б. Л. Планирование в управлении персоналом // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 2. – С. 122–127.

Вначале определимся с трактовкой терминов «бюджет» и «бюджетирование». Большинство авторов под бюджетом понимают план (Ю. Бригхэм, Л. Гапенски¹, С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов², Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел³) или количественное выражение плана (И. А. Бланк⁴, Дж. Бримсон, Дж. Аптос⁵, В. Б. Ивашкевич⁶, Е. С. Стоянова⁷, А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова⁸). Наиболее полно понятие бюджета, по нашему мнению, раскрыто Е. Р. Мухиной⁹, которая определила бюджет с экономической, правовой, организационной и материальной точек зрения. С экономической точки зрения «бюджет – это система экономических отношений, возникающих в связи с формированием, распределением и использованием бюджета»¹⁰, с правовой позиции бюджет рассматривается как нормативно-правовой акт, с организационной стороны это утвержденная роспись доходов и расходов компании, с материальной – контролируемый объем денежных средств, предназначенных для использования.

В настоящее время в управленческой науке нет единого подхода к пониманию бюджетирования. Определения колеблются от очень узких, представляющих его как

¹ Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – Т. 1. – 497 с.; Т. 2. – 669 с.

² Ильдеменов С. В., Ильдеменов А. С., Лобов С. В. Операционный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 337 с.

³ Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат: пер. с англ. – М.: Филинь, 1996. – 341 с.

⁴ Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. – Киев: МП «ИТЕМЛтд»: СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 534 с.; Бланк И. А. Управление денежными потоками. – Киев: Ника-Центр: Эльга, 2002. – 734 с.

⁵ Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. – М.–СПб.: Вершина, 2007. – 332 с.

⁶ Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Юрист, 2006. – 618 с.

⁷ Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 6-е изд. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.

⁸ Шеремет А. Д., Ионова А. Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 478 с.

⁹ Мухина Е. Р. Разработка методики бюджетирования для предприятий электротехнической промышленности // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 3 (18). – С. 36–47; Мухина Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (20). – С. 70–76.

¹⁰ Мухина Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (20). – С. 71.

«часть внутрифирменного планирования»¹, до излишне расширенных: «Бюджетирование – это управление бизнесом, направленное на достижение целей компании»².

Нами проанализированы более 50 определений, предложенных разными авторами. Все определения были нами систематизированы по основным подходам. Всего было выделено шесть подходов, а также ряд определений, которые не поддаются систематизации.

1. Деятельностный подход. В эту группу мы включили те определения, которые характеризуют бюджетирование как вид деятельности. Например, в Словаре терминов ITIL под бюджетированием понимается «деятельность по прогнозированию и последующему контролю расходов денежных средств»³. Аналогичные определения дают Е. Гайдукова⁴, А. И. Кучеренко⁵, А. Карпов⁶, А. П. Виткалова, Д. П. Миллер⁷, Н. С. Королева⁸, Р. В. Макеев⁹.

2. Инструментальный подход. В данную группу мы отнесли те определения термина «бюджетирование», которые характеризуют его как управленческий инструмент. Наиболее точными определениями здесь являются: «бюджетирование – инструмент управления организацией на основе планирования, организации, кон-

¹ Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Юрист, 2006. – 618 с.

² Демченко А. Г., Агафонов А. А. Бюджетирование: как попасть в цель? // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 69–76.

³ Словарь терминов ITIL® на русском языке, версия 2.0, 29 июля 2011 г. на основе английской версии 1.0 / itSMF Russia. – URL: <http://www.itsmforum.ru/reference/itil-glossary> (дата обращения: 25.09.2021).

⁴ Гайдукова Е. Процессный подход к бюджетированию. – URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-process-approach-to-budgeting> (дата обращения: 10.03.2018).

⁵ Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. – 2010. – № 3. – С. 34–42.

⁶ Карпов А. Бюджетирование. – URL: <http://bud-tech.ru/budgeting.html> (дата обращения: 10.03.2018).

⁷ Виткалова А. П., Миллер Д. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации // Plam.ru. – URL: http://www.plam.ru/bislit/byudzhetrovanie_i_kontrol_zatrat_v_organizacii/p2.php (дата обращения: 10.03.2018).

⁸ Королева Н. С. Бюджетирование как основной метод планирования затрат на персонал // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 11-2. – С. 12–14.

⁹ Макеев Р. В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса. – М.: Вершина, 2007. – 296 с.

троля и оценки выполнения экономических показателей»¹ и «бюджетирование представляет управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса»². Аналогичные подходы к определению представлены в публикациях Н. Н. Макаровой³, А. В. Грызунова, И. А. Жаркова, Е. В. Щаниной⁴, И. В. Вотяковой, Е. А. Дударевой⁵, Л. М. Забириной, М. Н. Шайхутдиновой⁶.

3. Технологичный подход. Определения данной группы характеризуют бюджетирование как управленческую технологию. Такого мнения придерживаются В. Е. Хруцкий и Р. В. Хруцкий, которые понимают под бюджетированием технологию «финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от коммерческой деятельности на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели»⁷. Кроме того, это определение без изменений повторяется во множестве интернет-публикаций. Близким с пониманием технологии является представление бюджетирования как процедуры. Так, И. В. Захаров и Я. В. Формулевич⁸, Т. А. Фролова⁹ считают, что бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.

¹ Бюджетирование / Управление производством. – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/budzhetirowanie.html> (дата обращения: 25.06.2018).

² Шимширт Н. Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2011. – С. 238.

³ Макарова Н. Н. Бюджетирование. – Тула: ТулГУ, 2011. – 74 с.

⁴ Грызунов А. В., Жарков И. А., Щанина Е. В. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала // Социокультурные факторы консолидации современного общества: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию Победы в Великой Отечественной войне (Пенза, 22–23 мая 2020 г.). – Пенза: Приволжский дом знаний, 2020. – С. 61–64.

⁵ Вотякова И. В., Дударева Е. А. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления // Интеграл. – 2007. – № 4. – С. 41–42.

⁶ Забирова, Л. М., Шайхутдинова М. Н. Инструменты управления затратами на персонал на предприятии // Экономика в меняющемся мире: материалы экономического форума с междунар. участием (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2017. – С. 165–167.

⁷ Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 115.

⁸ Захаров И. В., Формулевич Я. В. Программа внедрения процесса бюджетирования на предприятии // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 11. – С. 51–54.

⁹ Фролова Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – 112 с.

4. Системный подход. Его представители характеризуют бюджетирование как единую систему планирования, контроля и анализа денежных потоков, а также финансовых результатов¹. Также системный подход присущ определению Н. А. Харитоновой и Е. Н. Харитоновой, но элементы системы выделены иные: «система согласованного управления отдельными подразделениями хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении эффективности работы предприятия на основании координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников»².

5. Процессный подход является наиболее распространенным. Количество определений, где бюджетирование представлено как процесс, составило 26 единиц. Наиболее распространено определение, используемое в финансовом менеджменте, характеризующее бюджетирование как процесс разработки, управления и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия³. Аналогичные по содержанию определения можно встретить у Я. В. Бекетова, А. С. Денисовой⁴, И. А. Бланк⁵, В. В. Бочарова⁶, К. Рейли, Д. Чанса⁷, Е. С. Стояновой⁸, К. В. Щиборща⁹, И. А. Юма-

¹ Абрамков А. Е. Бюджетирование в системе менеджмента организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 96–116; Методические подходы к разработке системы бюджетирования в стратегическом управлении: монография / Н. А. Андреева, О. В. Медведева, В. С. Медведева, С. Н. Угримова; под ред. О. В. Медведевой. – Ростов н/Д: Дониздат, 2014. – 244 с.; Тлехурай-Берзегова Л. Т., Бюллер Е. А., Бахова А. П., Хотова И. Р. Система бюджетирования расходов на персонал // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 11 (88). – С. 1303–1306; Ryabko T. V., Zhidkova E. A., Zotov V. P. Budgeting system in administrative account of the modern organization // Foods and raw materials. – 2016. – Vol. 4, iss. 1. – P. 181–185.

² Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н. К вопросу о совершенствовании методологии учета финансового результата производственно-хозяйственной деятельности предприятий // Вопросы формирования и эффективного функционирования рыночной системы: межвуз. сб. науч. тр. – Магнитогорск: МГТУ, 1999. – Вып. 1. – С. 89.

³ Экономика фирм: слов.-справ. / под ред. В. Складенко. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 398 с.

⁴ Бекетов Н. В., Денисова А. С. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 5 (110). – С. 14–17.

⁵ Бланк И. А. Управление денежными потоками. – Киев: Ника-Центр: Эльга, 2002. – 734 с.

⁶ Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003. – 378 с.

⁷ Reilly F., Chance D. Investment analysis and portfolio management. – 4th ed. – Fort Worth: Dryden Press, 1991. – 1048 p.

⁸ Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 6-е изд. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.

⁹ Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2004. – 591 с.

шевой¹ и др. Более широкое определение в рамках процессного подхода дано, например, профессором О. И. Лаврушиным и затрагивает «управление деятельностью организации с помощью показателей, которые позволяют определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение целей»². Также об управлении компанией пишет В. П. Савчук³. Особо следует отметить процессный подход к определению бюджетирования В. Н. Самочкина, О. А. Тимофеевой, А. А. Калюкина и Р. А. Захарова, которые поднимаются на уровень «принятия управленческих решений, связанных с будущими событиями, на основе обработки данных с целью повышения эффективности работы предприятия посредством целевой ориентации и координации всех событий на предприятии, выявления рисков и снижения их уровня, повышения гибкости и приспособляемости к изменениям»⁴.

6. Управленческий подход. Определения данной группы характеризуют бюджетирование как элемент менеджмента, причем часть авторов ограничивают определения финансовым менеджментом (например, М. М. Панов⁵, И. Г. Кондратова⁶), бюджетным управлением (например, А. Н. Водолазов⁷) или системой контрол-

¹ Юмашева И. А. Процесс бюджетирования затрат на персонал // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 1 декабря 2016 г.): в 7 ч. – Уфа: Аэтерна, 2016. – Ч. 3. – С. 114–116.

² Лаврушин О. И. Система бюджетирования на предприятии: ясно и кратко о главном. – URL: <http://www.elitarium.ru/sistema-byudzhetrovaniya-predpriyatye-byudzh-et-raskhod-zatraty-deyatelnost-planirovanie-proizvodstvo-raschet-dostizhenie-plan-rezultat-kontrol-analiz-rezultativnost> (дата обращения: 25.09.2021).

³ Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – Киев: Максимум, 2004. – 96 с.; Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Максимум, 2001. – 600 с.

⁴ Самочкин В. А., Тимофеева О. А., Калюкин А. А., Захаров Р. А. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 23.

⁵ Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 7.

⁶ Кондратова И. Г. Бюджетирование как функция управления затратами на персонал // Актуальные проблемы социально-экономического развития предприятий, отраслей, комплексов: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Тула, 11–14 декабря 2015 г.). – Тула: Ин-т экономики и управления, 2015. – С. 226–231.

⁷ Водолазов А. Н. Экономическая оценка деятельности вспомогательных производств предприятия: методология и инструментарий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов н/Д, 2002. – 179 с.

линга¹. Наиболее емкое определение предложено О. Н. Лихачевой, которая представляет бюджетирование как «элемент менеджмента, ориентированный на управление коммерческой организацией (в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов»².

7. Определения, не поддающиеся классификации. Ряд определений обнаружены в единственном числе, поэтому их сложно отнести к какому-то из перечисленных выше подходов. Например, В. Гамукин применительно к государственным финансам определяет бюджетирование как «методологический подход к планированию и исполнению государственного и местных бюджетов... при котором используются методы распределения бюджетных ресурсов в согласовании с целями, задачами и функциями государства и с учетом меняющихся приоритетов государственной политики»³.

Другим определением, не вписывающимся в выделенные подходы, является дефиниция О. Ю. Клепцовой, которая понимает бюджетирование как «делегирование финансовой ответственности с помощью системы бюджетов»⁴.

Всю деятельность по бюджетированию в современных компаниях можно подразделить на краткосрочное (текущее) бюджетирование и капитальное (инвестиционное). Краткосрочное бюджетирование осуществляется в рамках периода, не превосходящего один год, и обычно разделяется на месячное (квартальное) бюджетирование. При таком виде бюджетирования компании осуществляют анализ имеющихся ресурсов на плановый период и составляют планы. Далее в процессе деятельности происходит контроль за исполнением планов и бюджетов, а в конце планового периода составляется отчет о выполнении бюджета. Основная

¹ Висторобская Е. Н., Емельянова М. В. Использование приемов бюджетирования при построении системы контроллинга персонала в организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 1 (68). – С. 132–142.

² Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практ. пособие. – М.: Проспект, 2003. – С. 63.

³ Гамукин В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 5.

⁴ Клепцова О. Ю. Бюджетирование в 1С:Предприятии 8. Информационные технологии бюджетного управления. – М.: 1С-Публишинг, 2007. – С. 8.

цель такого краткосрочного бюджетирования заключается в оценке рисков денежных и иных ресурсов на каждом этапе бюджетного планирования и поиск возможностей предотвращения рисков¹. Капитальное бюджетирование обычно носит финансовый характер и используется в процессе принятия управленческого решения об инвестировании средств.

Проведя анализ имеющихся определений понятия «бюджетирование», автор делает вывод, что большинство имеющихся дефиниций характеризуют бюджетирование только как элемент финансового менеджмента, сводя его значение к уровню процедуры, хотя на практике многие компании, особенно крупные, составляют бюджеты практически всех структурных подразделений силами специалистов этих структурных подразделений, а не финансистов. Поэтому на современном этапе развития необходимо расширить рамки бюджетирования от сферы управления финансами до сферы общего менеджмента. Соответственно, его определение должно быть шире рамок финансового менеджмента, не теряя при этом сущности бюджетирования, тем более что краткосрочные бюджеты подразделений сегодня содержат не только стоимостные, но и натуральные сбалансированные показатели.

Кроме того, бюджетирование сегодня не ограничивается функциями планирования, учета и контроля, поскольку процесс распределения бюджетных средств, внесения изменений в ранее запланированные показатели в связи с непредвиденными или изменившимися обстоятельствами относится к функции организации, а выстроенная система стимулирования по ключевым показателям эффективности (KPI) на основе данных, заложенных в бюджет, отлично справляется с функцией мотивации.

Поэтому предлагаем следующую формулировку: *бюджетирование – это элемент менеджмента, направленный на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации для достижения стратегических целей организации, на основе выделения центров финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджетах.*

¹ Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Максимум, 2001. – 600 с.

Предложенное автором определение в отличие от существующих:

- показывает принадлежность бюджетирования к менеджменту, не ограничивая сферу применения только финансовым менеджментом, делает его применимым ко всем бюджетам на предприятии, в том числе к бюджету службы управления персоналом;
- расширяет сферу использования бюджетирования путем включения не только функций планирования, учета и контроля, но всех управленческих функций;
- определяет назначение бюджетирования в организации как достижение стратегических целей компании;
- полно определяет сущность бюджетирования не только посредством составления и последующего контроля выполнения бюджетов, но и путем выделения центров финансовой ответственности.

Под центром финансовой ответственности в менеджменте традиционно понимается «подразделение компании, менеджер которого контролирует определенную часть ресурсов и несет персональную ответственность за выполнение бюджетных показателей»¹.

Реализация функций управления в бюджетировании делает необходимым определение руководителя подразделения, который будет отвечать за планирование и расходование бюджета². Но поскольку разные подразделения компании выполняют различные функции и по-разному могут влиять на результаты деятельности компании, в бюджетировании выделяют следующие виды центров финансовой ответственности (таблица 1).

Разберем более подробно центр затрат, поскольку объектом диссертационного исследования является процесс бюджетирования затрат на персонал в службе по управлению персоналом.

¹ Филиппович И. С. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности // Экономика и жизнь. – 2006. – № 9 (9119). – С. 15.

² Шошина О. Когда и зачем подключать ЦФО к планированию бюджета. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/when_why_cfr.shtml (дата обращения: 02.04.2018).

Таблица 1 – Виды центров финансовой ответственности в компании

Вид центра финансовой ответственности	Особенности	Полномочия
Бюджетный центр	Подразделение, в котором есть возможность составить отдельный бюджет	Контроль ресурсов и доходных поступлений
Центр затрат	Подразделение, не имеющее доходных поступлений, поэтому формируется бюджет затрат и осуществляется его контроль	Получение определенного результата при ограниченном (контрольной цифрой) количестве ресурсов
Центр прибыли	Подразделение, в котором имеется возможность вести обособленный учет доходов и расходов. Вспомогательные подразделения, выделенные на отдельный баланс, такие как столовые, ремонтно-строительные цеха, автотранспортные участки и др.	Определение результативности деятельности подразделения на основании величины полученной прибыли
Центр инвестиций	Подразделение может влиять на свою капитализацию за счет использования собственной прибыли. Этот вид характерен для предприятий, входящих в состав крупных компаний, или дочерних обществ	Оценка эффективности работы через отдачу на инвестированный капитал
Примечание – Составлено автором на основе: Филимонихин А. С. Особенности формирования расходов на персонал при составлении бюджета предприятия // Управление корпоративными финансами. – 2010. – № 4. – С. 248–257.		

Центр затрат входит в систему менеджмента компании, не является обособленным и обычно не имеет доходных поступлений, поэтому его можно отнести именно к центру затрат, который формирует бюджет затрат и осуществляет его контроль.

Центром затрат могут выступать любые структурные подразделения, которые отвечают за выполнение определенного объема работ в рамках выделенных на эти цели ресурсов¹. К таким центрам относятся вспомогательные производства и сервисные подразделения. У центра затрат могут быть некоторые доходы, однако их размер (в том числе по сравнению с расходами подразделения) незначителен и не может покрыть расходы подразделения. В качестве инструментов бюджетного управления для центров затрат выступают бюджет затрат, реже – бюджет производства (производственная программа). Ключевыми показателями эффективности,

¹ Миславский А. В. Центры финансовой ответственности процессам // Двойная запись. – 2005. – № 10. – С. 4–8.

устанавливаемыми для центра затрат, обычно являются объемы выполняемой работы (производственные задания), качественные показатели по выпуску продукции, оказанию внутренних и внешних услуг, величина и структура материальных затрат на выпуск продукции (оказание услуг), показатели эффективности использования средств производства и персонала и др.

В современной компании результативность бюджетирования напрямую зависит от отлаженной и должным образом поддерживаемой системы учета¹. Система учета затрат должна предоставлять достоверные данные о стоимости затрат труда и различных материалов, услуг по центрам финансовой ответственности², полные сведения о расходах не только в производственных, но и в обслуживающих подразделениях³. Следует составлять бюджеты исходя из того, на что действительно тратятся средства, а не на основании того, как они распределены в целях учета⁴. Ответственность за составление бюджета должна быть установлена внутренними нормативными актами, и ответственное лицо должно обладать полнотой власти для контроля составления бюджета и его реализации.

Основными целями бюджетирования обычно выступают:

- оптимальное распределение ресурсов компании⁵;
- выявление рисков невыполнения производственной программы, недофинансирования отдельных направлений работы;
- контроль над расходами и запасами;
- обоснование стратегии, текущих планов компании;
- разработка стратегий, которые могут быть запасными средствами реагирования в случае появления событий, способных помешать успеху компании;

¹ Третьякова Л. А., Власова Т. А. Управленческий учет и учет персонала: учеб. пособие. – Белгород: БелГУ, 2017. – 119 с.

² Шешукова Т. Г., Войтенко М. Л. Развитие системы управленческого учета (на материалах предприятий нефтепродуктообеспечения): монография. – Пермь: ПГНИУ, 2009. – 265 с.

³ Филимонихин А. С. Особенности формирования расходов на персонал при составлении бюджета предприятия // Управление корпоративными финансами. – 2010. – № 4. – С. 248–257.

⁴ Злыгостев А. Н. Понятие стоимости в функционально-стоимостном подходе к совершенствованию системы управления персоналом организации // Экономика труда. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 223–230.

⁵ Бодрова О. А. Бюджетирование – основа эффективного распределения ресурсов // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 3. – С. 198–205.

– планирование и обоснование цен на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги.

В менеджменте выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

- 1) подготовка операционных бюджетов;
- 2) подготовка финансовых бюджетов.

Традиционно в компаниях в перечень операционных бюджетов входят следующие:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

К числу финансовых бюджетов относятся: инвестиционный бюджет; бюджет денежных средств; прогнозный баланс.

Бюджет управленческих расходов – это документ, регламентирующий расходы, которые не связаны напрямую с производством и реализацией продукции. Так, к управленческим расходам относят затраты на содержание зданий цехов и заводоуправления, в том числе их отопление и освещение, услуги связи, оплату труда работников бухгалтерии, службы управления персоналом, отдела информационных технологий и др., налоги и т. д. Особенностью управленческих расходов является то, что они обычно носят постоянный характер, не зависят от объемов производства или планируются по нормативам в зависимости от объема реализации.

Изучение теоретико-методологических основ бюджетирования было бы неполным без определения его основных принципов. К сожалению, в научной литературе данный аспект методологического обеспечения бюджетирования развит не-

достаточно. Некоторые ученые, например А. Е. Дмитриев¹, выделяют достаточно общие принципы, характерные для планирования и всей системы менеджмента и потому применимые и к бюджетированию как его элементу, но не выделяют особенностей бюджетирования. Это такие принципы, как:

- принцип целевого характера планирования;
- принцип научной обоснованности;
- принцип соответствия плана имеющимся ресурсам;
- принцип необходимости увязки всех плановых показателей;
- принцип многовариантности планирования;
- принцип сценарного подхода;
- принцип конкретизации целей;
- принцип баланса интересов.

Учеными сформулированы основные технологические принципы финансового планирования²:

- принцип соответствия, который предполагает приобретение оборотных средств за счет краткосрочных источников, а оборудования – с использованием долгосрочных источников финансирования;
- принцип постоянной потребности в рабочем капитале, который устанавливает, что сумма собственных оборотных средств компании должна быть выше, чем сумма ее краткосрочных задолженностей;
- принцип избытка денежных средств, который нацеливает на наличие некоторого запаса денег в процессе планирования для соблюдения компанией платежной дисциплины.

Как видим, данные принципы применимы лишь для подготовки финансовых бюджетов, но не операционных, к коим относится бюджет службы управления персоналом.

¹ Дмитриев А. Е. Бюджетное управление: типичные ошибки // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 10. – С. 91–99.

² Финансовый менеджмент: пособие / CARANA Corporation, USAID, RPC. – М.: б. и., 1997. – 602 с.

Из принципов, выделенных Е. А. Бадониной и Н. В. Ружанской¹, для целей операционного бюджетирования подходят только первые два:

1) целевой направленности бюджетирования, который означает необходимость формирования бюджета исходя из управленческих целей;

2) учета отраслевых особенностей финансово-хозяйственной деятельности, который включает состав, структуру сводного бюджета и технологию бюджетного процесса;

3) обеспечения увязки бюджетных показателей и методологии их расчета с методологией бухгалтерского учета;

4) соответствия бюджета методам калькулирования себестоимости продукции;

5) учета целевых установок распределения и использования прибыли;

6) обеспечения возможности формирования прогнозного баланса.

Остальные принципы подходят для финансового или бухгалтерского структурного подразделения при составлении финансовых бюджетов.

Выделенные Е. Р. Мухиной² принципы также больше подходят для целей финансового управленческого учета:

– принцип ориентации системы бюджетирования на финансовую структуру, т. е. на совокупность центров ответственности, для каждого из которых формируются соответствующие бюджеты;

– принцип кодирования информации, заключающийся в присваивании каждой операции определенного кода;

– принцип количественной выраженности степени неопределенности и риска при формировании бюджета (следует учитывать политические, экономические, валютные риски и т. д.);

¹ Бадонина Е. А., Ружанская Н. В. Бюджетирование. – Сыктывкар: Сыктывкар. ун-т, 2002. – 130 с.

² Мухина Е. Р. Разработка методики бюджетирования для предприятий электротехнической промышленности // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 3 (18). – С. 36–47.

– принцип безопасности информации – реализуется посредством ограничения доступа отдельных пользователей к информационным потокам, наделением пользователей разными правами (полными, ограниченными)¹.

Анализ имеющихся в науке методологических принципов бюджетирования показал, что они слабо применимы для целей оперативного бюджетирования в центрах финансовой ответственности, относящихся к центрам затрат. Это позволяет нам говорить о необходимости разработки таких принципов для целей реализации функций менеджмента в операционном бюджетировании.

Таким образом, автором установлены основные функции менеджмента и детально изучена функция планирования, поскольку бюджетирование традиционно связывают именно с ней. Проанализированы определения понятия «бюджетирование» и предложено их классифицировать по основным подходам: деятельностному, инструментальному, технологичному, системному, процессному и управленческому. Дано авторское определение понятия бюджетирования и доказаны его преимущества по сравнению с имеющимися. Рассмотрены определение и виды центров финансовой ответственности, выявлены их особенности и полномочия, виды и цели бюджетирования, его составные части. Проведен анализ методологических принципов бюджетирования, выявлена необходимость выработки принципов, подходящих для целей оперативного бюджетирования в центрах финансовой ответственности, относимых к центрам затрат.

1.2 Процессный подход к бюджетированию в организации

Традиционный подход к бюджетированию фокусирует внимание менеджеров и владельцев бизнеса на доходной и расходной частях бюджета, а основным показателем, отслеживаемым в традиционном бюджетировании, является прибыль

¹ Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат: пер. с англ. – М.: Филинь, 1996. – 341 с.

компании. Как известно, прибыль компании можно повысить за счет увеличения доходов или за счет уменьшения расходов. Повышение доходной части бюджета зависит от множества внешних по отношению к компании факторов, а иногда и просто не представляется возможным из-за существующего перепроизводства и жесточайшей конкуренции на рынке данных товаров или услуг. Поскольку компания обычно не может повлиять на внешние факторы, ограничивающие рост доходной части ее бюджета, она сосредоточивается на сокращении расходов. Однако необоснованная экономия на затратах приводит к нехватке ресурсов, в том числе человеческих, квалификация и вовлеченность работников снижается, устаревает оборудование и применяемые технологии. Все перечисленные последствия могут привести к серьезному отставанию компании от конкурентов, потере ее позиций на рынке, ухудшению ее имиджа.

Среди недостатков традиционного бюджетирования также можно назвать следующие.

1. Недостаточное внимание к контролю над затратами в период роста бизнеса. Рост доходной части бюджета, сопровождающийся увеличением прибыли, часто приводит к ослаблению внимания к контролю над затратами – средства не инвестируются в новые ресурсы (повышение квалификации персонала, замена оборудования, совершенствование технологий и т. п.). Однако в соответствии с теориями экономических циклов и историей развития экономики через определенный промежуток времени неизбежно наступает спад деятельности, который доказывает бизнесу, что затраты компании необходимо было контролировать именно во времена роста¹. При этом экономия расходов в период спада или стагнации может еще больше ухудшить положение компании, привести ее к краху.

2. Несбалансированность прав и ответственности центров финансовой ответственности. Например, затраты на обучение работников цеха включаются в бюджет цеха, в то время как за выбор программы или учебного заведения, куда плани-

¹ Луженкова Д. А. Бюджетирование затрат на персонал на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 1. – С. 61–64.

руется направить на обучение работников, отвечает служба по управлению персоналом, следовательно, руководитель цеха не может повлиять на размер расходов по данной статье. Важнейший принцип бюджетирования, заключающийся в том, что за центром финансовой ответственности должны закрепляться только те показатели, на которые он может влиять своей деятельностью, на практике сложно соблюсти в системе традиционного бюджетирования.

3. Замена финансовой структуры компании объектами учета, по которым происходит учет затрат в местах их возникновения. Это чаще всего происходит вследствие того, что бюджетированием занимается только финансовое подразделение или бухгалтерия. Руководителям центров финансовой ответственности не доверяют составление бюджета, поскольку они не обладают полной информацией о формировании статей бюджета по разным подразделениям и (или) не имеют необходимых компетенций для разработки бюджета своего подразделения.

4. Несоблюдение принципа создания дополнительной ценности для внешних или внутренних потребителей при анализе затрат. Каждый руководитель центра финансовой ответственности понимает и отстаивает только те затраты, которые необходимы для содержания его структурного подразделения или для выполнения функций данного подразделения. В процессе утверждения бюджетов каждый руководитель «тянет одеяло на себя», не анализируя затраты на создание определенной ценности.

5. Невозможность достижения стратегических задач компании. Традиционное бюджетирование строится на основе экстраполяции затрат прошлых периодов, что не дает необходимой статистической информации для решения долгосрочных задач.

6. Невозможность составления бюджетов для вновь открытых компаний/подразделений, что происходит из-за упомянутого выше принципа экстраполяции затрат прошлых периодов.

7. Косность системы бухгалтерского учета, не соответствующей требованиям и принципам работы бюджетного планирования и учета. Система учета зачастую существует сама по себе, использовать ее данные в бюджетном процессе не-

возможно, а попытки изменить данные, чтобы они стали пригодными для бюджетирования, встречают сопротивление бухгалтерии, так как это не совпадает с ее целями и задачами налоговой отчетности.

Конечно, традиционное бюджетирование, применяемое уже достаточно давно, имеет и свои достоинства, которые были систематизированы А. Вагановым¹:

- в традиционном бюджетировании присутствует полный управленческий цикл: планирование, реализация, контроль и анализ;
- учет ведется дифференцированно по центрам финансовой ответственности;
- применяются разнообразные бюджетные формы;
- управление осуществляется по целевым показателям, установленным «сверху» и закрепленным в бюджетах;
- учет носит циклический характер и др.

Несмотря на эти достоинства, многие компании в настоящее время ищут способы изменить построение бюджетирования, что позволит добиваться стратегических целей. Причиной отхода от традиционного бюджетирования и поиска новых его форм является неудовлетворительное качество информации, получаемой в традиционном формате, для принятия рациональных управленческих решений относительно развития бизнеса.

Подход, появившийся сравнительно недавно, а в России применяемый только последние 3–5 лет, – процессно-ориентированное бюджетирование (activity-based budgeting, АВВ)² – является естественным развитием традиционного бюджетирования, имея при этом ряд преимуществ.

Организация, контроль и перманентное совершенствование бизнес-процессов в компании эффективны с точки зрения менеджмента³, поскольку напрямую влияют на сокращение времени производства и принятия решений, наилучшим образом

¹ Ваганов А. Бюджетирование по процессам. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/process_budgeting.shtml (дата обращения: 08.02.2019).

² Крючков А. Современные технологии бюджетирования. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern_budget.shtml (дата обращения: 08.02.2019).

³ Чукунова И. В., Тарануха Н. Л. Моделирование бизнес-процессов при реструктуризации строительного предприятия // Вестник ИжГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2017. – Т. 20, № 4. – С. 51–54.

подходят для оперативного управления. Процессный подход подразумевает, что вся деятельность компании организуется по процессам, т. е. процесс создания ценностей более важен, чем сами произведенные ценности. Соответственно, в совершенствовании процессов кроются резервы повышения производительности труда и эффективности производства, и только оптимизированные процессы подвергаются автоматизации. Второй особенностью процессного подхода является клиентоориентированность – управление процессами направлено на повышение удовлетворенности потребителей, клиентов.

Основными элементами процессного подхода выступают вход, выход процесса, его владелец и ресурсы. Данные элементы можно наблюдать и в бюджетировании, поэтому применение процессно-ориентированного подхода в бюджетировании возможно и оправдано.

Использование процессно-ориентированного бюджетирования в отличие от традиционного позволяет определить: ответственного за расходы по центру финансовой ответственности; характер текущих расходов, на что именно расходуются ресурсы по каждой статье затрат; сроки, в которые предполагается потратить каждую из сумм.

В рамках процессно-ориентированного подхода к бюджетированию, с одной стороны, один центр финансовой ответственности может участвовать в нескольких процессах, осуществлять различные виды функций, а с другой стороны, в одном процессе могут участвовать разные центры финансовой ответственности. Это немного усложняет бюджетирование. Для решения возникающих затруднений можно:

1) дробить бюджеты на более мелкие, вплоть до бюджета отдельного работника, однако это сильно усложнит бюджетирование, может привести к негибкости бюджетной структуры, затруднению учета;

2) применять OLAP-технологии (Online Analytical Processing), позволяющие дополнить традиционную систему бюджетирования анализом стоимости процессов. Вести бюджетный учет при процессно-ориентированном подходе вручную или в программе Excel крайне затруднительно.

На этапе выделения бизнес-процессов компании важным является решение о декомпозиции элементов процесса (входа, выхода, ресурсов и полученного продукта), поскольку чем больше детализирован процесс, тем мельче становятся значения затрат и сложнее расчеты, а значит, и применяемая OLAP-технология становится дороже. Наиболее приемлемым критерием для выбора оптимальных с точки зрения детализации процессов является бюджет процесса.

Бюджет процесса состоит из количественной и стоимостной оценки ресурсов, которые потребляются в данном процессе. Ресурсы описываются в виде статей затрат, как и в традиционном бюджетировании. Если какой-то вид ресурса используется в нескольких процессах, то появляется необходимость рассчитать суммы по каждому из процессов. Добиться абсолютной точности в таком распределении не получается, поскольку не совсем ясно, например, какая часть арендной платы должна уходить на оценку персонала, а какая – на мотивацию, тем более что оба эти процесса взаимосвязаны.

Для эффективного управления процессными затратами обычно их классифицируют на прямые и косвенные, или на постоянные и переменные. И. Дмитриева¹ к прямым затратам относит стоимость входных продуктов и ресурсов, которые используются в данном процессе и однозначно фиксируются в привязке к данному процессу; косвенные затраты участвуют в нескольких (многих) процессах.

Как правило, последовательность внедрения процессно-ориентированного бюджетирования состоит из нескольких этапов.

1. Подготовительный (определяются модель центров финансовой ответственности, структуры бюджета, статьи бюджета и процессы). При этом важно понимать, что затраты по процессу, например, «Наем персонала» не равны расходам только службы по управлению персоналом, так как включают расходы других центров затрат – ИТ-отдела, который занимается наполнением и развитием сайта компании, или типографии, которая тиражирует материалы для собеседований и презентаций и т. п.

¹ Дмитриева И. Процессно-ориентированный взгляд // Консультант. – 2007. – № 15. – URL: <https://base.garant.ru/5376590> (дата обращения: 08.02.2019).

2. Этап наложения «бюджет – статья – процесс». На этом этапе основную сложность составляет то, что одна статья может быть связана со многими бюджетами, поэтому нужно определить, какая часть затрат и в какой бюджет может быть отнесена. Решение данного вопроса требует точного понимания бизнес-процессов компании. Распределение затрат по статье на разные процессные бюджеты может осуществляться, например, пропорционально трудовым затратам работников подразделений¹, когда речь идет о бюджете затрат на персонал.

3. Этап наложения «центр финансовой ответственности – бюджет – статья – процесс». На этом этапе полученная ранее структура представляется в разрезе центров финансовой отчетности. Косвенные функции также могут перераспределяться на прямые затраты на основе трудовых затрат участников процесса.

При комбинировании традиционного бюджетирования с анализом стоимости процессов экономическая ситуация в компании представляется совершенно иной. «Процесс становится центром процессной ответственности»². В этих условиях, чтобы определиться, оправдана ли экономия на затратах, сравнивают уровень затрат с качеством продукта на выходе: если в результате экономии качество (а следовательно, и удовлетворенность клиентов) снизится, экономия не оправдана. Окончательное решение о сокращении затрат действительно может принимать только руководитель центра финансовой ответственности.

Итак, преимуществами процессно-ориентированного бюджетирования являются:

- возможность сформировать структуру затрат на процессы;
- использование дополнительного измерения для придания гибкости бюджетной структуре;
- более точный расчет себестоимости (материальных затрат) через распределение расходов по процессам;

¹ Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. – М.–СПб.: Вершина, 2007. – 332 с.

² Дмитриева И. Процессно-ориентированный взгляд // Консультант. – 2007. – № 15. – URL: <https://base.garant.ru/5376590> (дата обращения: 08.02.2019).

- отслеживание управленческих решений о расходах каждого центра финансовой ответственности (поскольку затраты рассчитываются не по месту их возникновения, а по месту принятия решения об осуществлении затрат, что характеризует качество управленческих решений);
- возможность оценки деятельности компании с разных точек зрения;
- возможность составления бюджета с нулевым базисом, а не на основе данных прошлого периода;
- определение эффективности каждого процесса в компании на основе сопоставления доходов и расходов, расходов за разные периоды и т. п.;
- выявление «узких мест» и процессов, которые показывают наименьшую эффективность с определением причин неэффективности;
- возможность стратегического управления, прогнозирования и корректировки планируемых действий в будущем.

Проведя сравнительный анализ концепций традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования, Д. В. Богатый¹ определил различие целей бюджетирования, временного диапазона, объектов, степени учета внешних факторов и потребностей клиентов. «Традиционное бюджетирование в отличие от процессно-ориентированного и стратегического не способствует созданию стоимости, оно ориентировано на прибыль. Основное внимание при традиционном бюджетировании уделяется центрам ответственности, а не совершенствованию бизнес-процессов. Кроме того, при традиционном бюджетировании не учитываются в полном объеме влияние внешних факторов и потребности клиентов»².

В качестве недостатка процессно-ориентированного бюджетирования можно выделить необходимость использования OLAP-технологий, что делает такое бюджетирование пока недоступным для малых организаций в силу дороговизны технологий. Нам представляется, что в настоящее время процессно-ориентированное бюджетирование наилучшим образом подходит для крупных и средних компаний,

¹ Богатый Д. В. Структурно-логическая схема организации и функционирования бюджетирования в учетно-аналитической системе коммерческих организаций // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 3 (43). – С. 175–183.

² Там же. – С. 179.

однако со временем технологии становятся дешевле и более дружелюбными пользователю, поэтому через небольшой промежуток времени, такие технологии будут доступны бизнесу, независимо от его размеров.

В крупных и средних компаниях управление персоналом рассматривается как один из важнейших бизнес-процессов.

Применение процессного подхода к таким интеллектуальным сферам деятельности, каковой является управление человеческими ресурсами, обусловлено тем, что в эпоху диджитализации главным капиталом компании становятся не основные фонды, доступ к которым сегодня имеют все компании, а интеллектуальный капитал. П. Страссман писал по этому поводу: «По моим подсчетам, в конце прошлого года... общая стоимость акций 6 153 американских компаний составляла 13,7 трлн долл. Поскольку стоимость основного капитала (т. е. стоимость основных средств в бухгалтерском балансе) у 25 % наиболее успешных корпораций в среднем составляет всего 14 % их рыночной стоимости, происхождение оставшихся 86 % должны получить какое-либо рациональное объяснение. Самое удобное – объявить разницу в 86 % стоимостью знаний, накопленных компанией»¹.

Работник умственного труда (в том числе специалист по управлению персоналом) является носителем этого капитала, при этом, в отличие от рабочего, безраздельно сам владеет «своими собственными „средствами производства“: интеллектом, памятью, знаниями, инициативой, опытом, что в совокупности обычно характеризуют как „скрытые знания“»². Владельцы компании, акционеры и менедж-

¹ Страссман П. А. Информация в век электроники: проблемы управления: пер. с англ. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 324 с. Цит. по: Ревич Ю. Мировая революция в отдельно взятом офисе // Компьютерра. – 2001. – № 11 (338). – URL: <https://www.kinnet.ru/cterra/388/7878.html> (дата обращения: 25.10.2021).

² Ревич Ю. Мировая революция в отдельно взятом офисе // Компьютерра. – 2001. – № 11 (338). – URL: <https://www.kinnet.ru/cterra/388/7878.html> (дата обращения: 25.10.2021). См. также: Друкер П. Классические работы по менеджменту / пер. с англ. И. Григорян, О. Медведь. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 219 с.; Генкин Б. М. Человек и его потребности. – М.: Норма, 2013. – 345 с.; Деглес Х. С. М., Кельчевская Н. Р. Стратегии инвестирования в интеллектуальный капитал под влиянием моделей создания ценности // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 2213–2232; Деглес Х. С. М., Кельчевская Н. Р. Оценка инвестиций в интеллектуальный капитал промышленного предприятия на основе показателей результативности и расширенного VAIC // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 4. – С. 509–530.

мент хотели бы найти способ отчуждать интеллектуальный капитал. Система менеджмента качества, лежащая в основе процессного подхода, позволяет накапливать информацию (знания).

Процессный подход к управлению персоналом подразумевает представление деятельности по управлению человеческими ресурсами как совокупности субпроцессов¹, реализующих цель обеспечения компании квалифицированным, мотивированным и вовлеченным персоналом для достижения ее стратегических планов.

Сложность представляет вопрос о том, какие именно субпроцессы можно выделить в процессе управления персоналом. Прямого ответа на данный вопрос в научной литературе нет. Обычно ученые выделяют не процессы, а функции, подсистемы, блоки, подразделения, направления деятельности и т. п. Так, один из основоположников науки об управлении персоналом в нашей стране профессор А. Я. Кибанов выделяет следующие подсистемы управления персоналом:

- условий труда;
- трудовых отношений;
- оформления и учета кадров;
- планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- развития кадров;
- анализа и развития средств стимулирования труда;
- юридических услуг;
- развития социальной инфраструктуры;
- разработки оргструктур управления².

Анализ выделенных подсистем³ позволяет определить, что часть из них являются процессами, а часть нет, поэтому данные подсистемы не могут лечь в основу выделения субпроцессов управления персоналом.

¹ Вульфсон Б. Регламентация бизнес-процессов по управлению персоналом // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. – № 33. – С. 17–21.

² Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 64.

³ Главатских О. Б., Харитонов Н. Н., Шараборина К. Ю. Диагностика функциональных подсистем управления персоналом как необходимое условие конкурентоустойчивости предприятия // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 5 (110). – С. 149–152.

В. Р. Веснин выделяет основные блоки в структуре управления персоналом¹:

- формирования персонала;
- распределения и перераспределения персонала;
- создания условий использования персонала;
- разработки нормативов по персоналу;
- создания и совершенствования структуры и системы управления.

Выделение данных блоков, с одной стороны, значительно укрупняет многие процессы, делая их непригодными для описания как бизнес-процесса, с другой стороны, некоторые части одного процесса разбиты по разным блокам (например, формирование и распределение персонала находятся в разных блоках).

На специализированном сайте HR-Portal² размещен реестр процессов управления персоналом, который содержит всего пять процессов:

- планирование, подбор, расстановка и увольнение персонала;
- кадровый учет;
- мотивация и оплата труда;
- обучение и развитие персонала;
- разработка регламентов управления персоналом.

Однако мы видим, что в предлагаемых процессах присутствует излишнее укрупнение, а ряд процессов совсем не охвачены (например, развитие корпоративной культуры и т. п.). Большинство авторов, изучающих управление персоналом как бизнес-процесс, перечисляют такие процессы, как планирование, наем, оценка, обучение персонала, и далее пишут: «и другие процессы» либо выделяют только один subprocess (например, стратегическое управление персоналом³).

Наиболее интересны с точки зрения практики subprocessы, выделенные в ОАО «Российские железные дороги», где к процессам 1-го уровня отнесли:

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – С. 95–96.

² Бизнес-процессы по управлению персоналом / HR-Portal. – URL: https://hr-portal.ru/tool/biznes-processy-po-upravleniyu-personalom#_Точ451050624 (дата обращения: 21.08.2019).

³ Тлехурай-Берзегова Л. Т., Бюллер Е. А., Водождокова З. А., Хотова И. Р. Стратегия управления персоналом как инструмент достижения целей организации // The Scientific Heritage. 2020. № 45-5 (45). С. 8–10.

управление стратегией, обеспечение персоналом, обучение и развитие персонала, социальные льготы и управление награждениями, внутрикорпоративные коммуникации, оценку персонала, кадровое администрирование, организацию труда, организацию системы оплаты и материального стимулирования труда¹. В такой структуре процессов выделение отдельно материального и нематериального вознаграждения обусловлено особенностями компании; кроме того, ряд субпроцессов либо не выделены, либо они в данной компании входят в другие бизнес-процессы (не в управление персоналом).

В процитированных выше и других научных публикациях по управлению персоналом, содержащих аналогичную информацию² (в общей сложности, более трех десятков), автору не удалось найти перечень процессов, пригодный для формирования субпроцессов управления человеческими ресурсами. Поэтому мы самостоятельно выделили процессы, для чего на первом этапе были перечислены все основные процессы, включаемые в деятельность HR-службы и (или) линейных руководителей в сфере кадрового менеджмента, независимо от размеров компании:

- разработка стратегии управления персоналом и кадровой политики;
- проектирование структуры организации, прав и обязанностей работников;
- планирование потребности в рабочей силе;
- профориентация и привлечение рабочей силы;
- профессиональный отбор, прием и расстановка работников;
- адаптация персонала;
- организация и нормирование труда работников;
- обучение, повышение квалификации;

¹ Власов А. С., Латышева Н. А. Проблемы и практика реализации процессного подхода в управлении персоналом ОАО «Российские железные дороги» // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (Краснодар, 20–23 февраля 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 132.

² См., например: Генкин Б. М., Никитина И. А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.; Еремин В. И., Шумаков Ю. Н., Жариков С. В. Управление человеческими ресурсами / под ред. В. И. Еремина. – М.: Бибком, 2015. – 324 с.; Экономика персонала / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 896 с.; Тлехурай-Берзегова Л. Т., Бюллер Е. А. Особенности управления персоналом транспортной отрасли экономики региона в современных условиях // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2018. – № 4 (230). – С. 215–220.

- управление карьерой;
- мотивация и оплата труда;
- оценка персонала;
- охрана труда;
- учет персонала и контроль трудовой дисциплины;
- повышение, понижение и увольнение работников;
- управление корпоративной культурой;
- развитие HR-бренда;
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- поддержание и развитие социальной инфраструктуры;
- сбор информации об удовлетворенности и вовлеченности персонала;
- бюджетирование и оценка эффективности работы с кадрами.

На втором этапе из перечисленных процессов были выделены основные, часть процессов были объединены, поскольку имеют единую цель и объект управления. В итоге у нас получились следующие основные subprocessы управления персоналом:

1) стратегический менеджмент персонала (включает разработку стратегии управления персоналом и кадровой политики, планирование потребности в рабочей силе, бюджетирование);

2) наем персонала (включает профориентацию, привлечение рабочей силы, профессиональный отбор, прием и расстановку работников, адаптацию вновь принятого персонала);

3) развитие персонала (включает обучение, повышение квалификации, управление карьерой);

4) регламентация труда персонала (включает проектирование структуры организации, прав и обязанностей работников, организацию и нормирование труда работников, кадровое делопроизводство);

5) мотивация и оплата труда (включает поддержание и развитие социальной инфраструктуры);

6) оценка персонала;

- 7) охрана труда;
- 8) управление корпоративной культурой (включает предотвращение и разрешение конфликтов);
- 9) развитие HR-бренда (включает сбор информации об удовлетворенности и вовлеченности персонала, оценку эффективности работы с кадрами).

С использованием метода декомпозиции процесс управления персоналом был разложен нами на субпроцессы, элементы субпроцессов (рисунок 1) и далее может быть разложен на отдельные мероприятия.

Процессный подход не будет эффективным, если не определен владелец процесса¹. Он контролирует процесс, отвечает за оперативное решение сложных вопросов и оказывает координирующее воздействие при разногласиях между пользователями. Владелец процесса понимает и контролирует процесс от входа до выхода, понимает интересы и возможности каждого участника, а потому способен выстроить цепочку от потребностей руководителей к действиям сотрудников².

Владельцем процесса управления персоналом является директор по персоналу или руководитель службы по управлению персоналом. Выделение службы управления персоналом как центра финансовой ответственности в управлении затратами на персонал нам представляется важным методическим инструментом управления затратами на персонал.

Входом данного процесса является человеческий капитал как с внешнего рынка труда, так и с внутреннего (уже работающие в организации), а также информация, выраженная как в письменной (например, законы РФ, резюме, личные дела, анкеты и т. д.), так и в устной форме (информация, полученная на собеседовании, совещании и т. п.).

¹ Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2003. – 272 с.

² Николаев И. Зачем включать в бюджет натуральные показатели? // Финансовый директор. – 2012. – № 4. – URL: <https://www.fd.ru/articles/37848-kak-primenyat-naturalnye-pokazateli-pri-podgotovke-byudjeta> (дата обращения: 04.10.2018).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Декомпозиция процесса управления персоналом в организации

Выходом процесса выступает либо продукт, выраженный в приумноженном человеческом капитале, обладающем более высокими уровнями компетентности, мотивированности и вовлеченности, либо преобразованная информация (например, об уровне удовлетворенности персонала, положения и т. п.), либо услуга (например, организация оценки персонала).

В качестве ресурсов в процессе управления человеческими ресурсами выступают кадровые технологии, оборудование, персонал кадровой службы, обладающий определенными квалификацией и компетенциями, инфраструктура и т. д.¹

В отличие от производственных бизнес-процессов, процесс управления человеческими ресурсами имеет ряд особенностей:

- сквозной характер процесса, приводящий к тому, что клиентами процесса выступают практически все другие внутренние бизнес-процессы компании;
- непрерывность процесса, так как деятельность по управлению персоналом не прекращается в момент обеспечения компании кадрами, а требует их дальнейшего поддержания и совершенствования;
- пересечение внутренних функциональных границ подразделений, поскольку в процессе управления персоналом участвует не только кадровая служба, но и все линейные руководители компании;
- особый статус процесса в компании, поскольку заказчиками и потребителями услуг по управлению человеческими ресурсами являются владельцы и исполнители других бизнес-процессов;
- зависимость процесса от субъективного фактора, поскольку все элементы процесса представлены людьми и информацией, формируемой этими людьми;
- зависимость содержания процесса управления человеческими ресурсами от требований к работникам, предъявляемых в компании²;

¹ Чекан А. А., Жураховская И. М. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – Т. 79, № 1 (71). – С. 360–366.

² Апенько С. Н., Голубь Н. А. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 133–134.

– ограниченность процесса управления персоналом внутренними рамками компании, характерная для большинства компаний, за исключением кадровых и рекрутинговых агентств¹.

Применение процессного подхода к управлению человеческими ресурсами дает наивысший результат в крупных компаниях, действующих на динамично развивающихся рынках, либо проходящих стадию быстрого роста, либо таких, где ресурс применяемых технологий по управлению персоналом близок к истощению.

В то же время процессный подход к управлению персоналом не будет эффективным в компаниях, где бизнес-процессы меняются под каждый заказ², или выпускающих креативный продукт (например, дизайн-студии)³, или функциональная структура которых еще не устоялась⁴.

Традиционно бизнес-процесс управления персоналом относится к вспомогательным, обслуживающим процессам, однако Н. А. Голубь доказывает, что в организациях, специализирующихся на кадровых услугах (например, рекрутинговых компаниях), данный процесс будет относиться к основным⁵.

Бюджетирование процесса управления персоналом в компании требует наложения распределения «центр финансовой ответственности – бюджет – статья» на процесс управления человеческими ресурсами, тогда схематично бюджетирование процесса управления персоналом примет следующий вид (рисунок 2).

Таким образом, совмещение процессного подхода к управлению персоналом с бюджетированием является мощным управленческим инструментом.

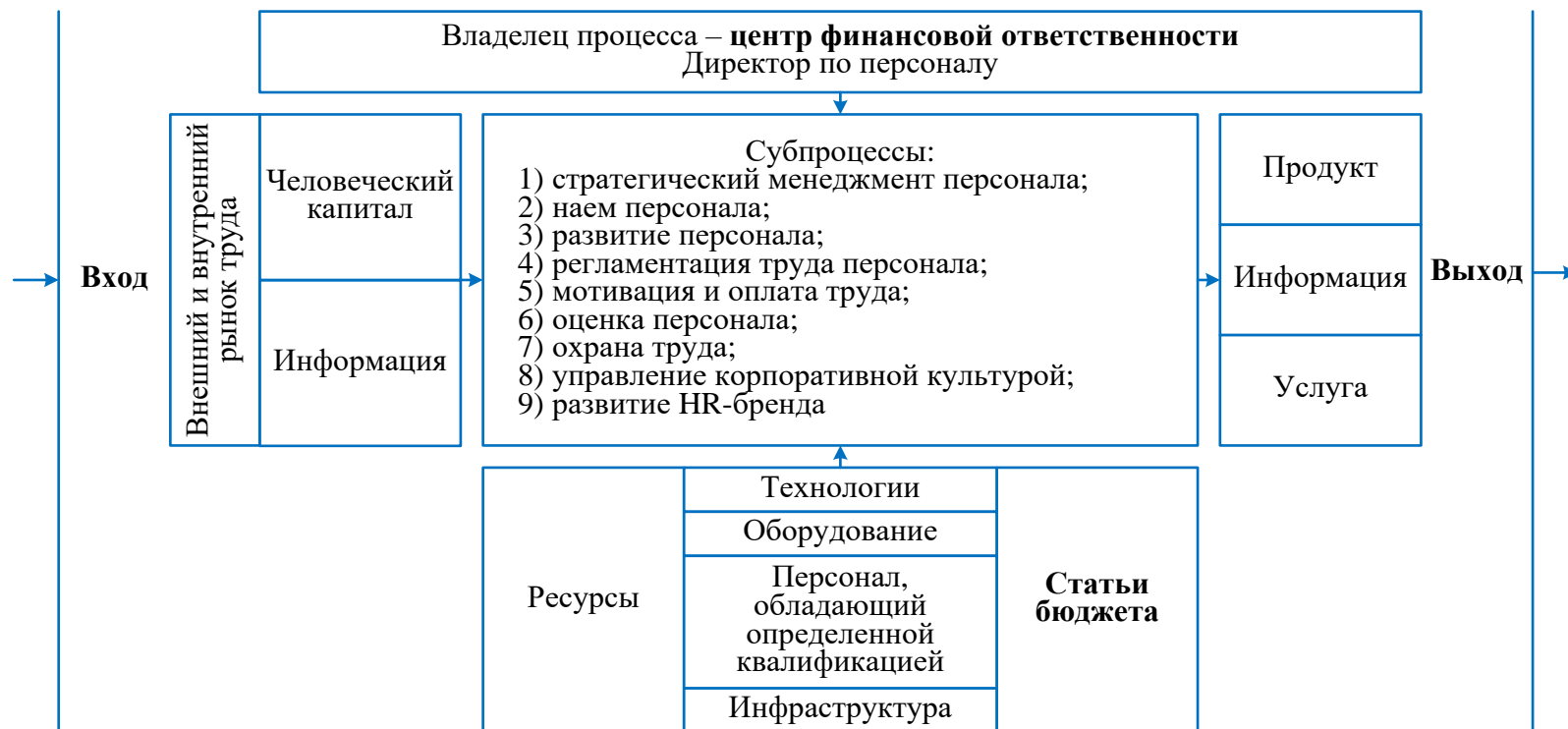
¹ Голубь Н. А. Организационные основы внедрения процессного подхода к управлению персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Голубь Никита Александрович. – Омск, 2011. – 19 с.

² Патешман В., Маховский А. Внедряем процессный подход // Директор информационной службы. – 2007. – № 10. – URL: <https://www.osp.ru/cio/2007/10/4471247> (дата обращения: 21.08.2019).

³ Левин К., Барсуков М. Процессный подход в управлении человеческими ресурсами. – URL: <http://www.klubok.net/article2081.html> (дата обращения: 21.08.2019).

⁴ Апенько С. Н., Голубь Н. А. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 132–137.

⁵ Голубь Н. А. Организационные основы внедрения процессного подхода к управлению персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Голубь Никита Александрович. – Омск, 2011. – 19 с.; Голубь Н. А. Внедрение процессного подхода в управлении персоналом на предприятиях г. Омска // Кадровик. Серия: Кадровый менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 59–67.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Схема процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал и управление им

Автором выявлены недостатки и достоинства традиционного бюджетирования, описано процессно-ориентированное бюджетирование (activity-based budgeting), выделены элементы процесса. Определено, что бюджет процесса состоит из количественной и стоимостной оценки ресурсов, приведена классификация ресурсов. Предложены этапы внедрения процессно-ориентированного бюджетирования, определены преимущества и ограничения его применения, проведено сравнение традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования.

Управление человеческими ресурсами представлено автором как процесс, выявлены причины процессного подхода к управлению персоналом. Поскольку процесс управления человеческими ресурсами выступает как совокупность subprocesses менеджмента, автором самостоятельно выделены subprocesses управления персоналом, а также определены владелец, вход, выход и ресурсы данного процесса, особенности процесса управления человеческими ресурсами. Предложена схема процессного подхода к бюджетированию управления персоналом.

1.3 Сущность HR-бюджетирования и его роль в управлении затратами на персонал

Хотя в последние годы в России предпринимались попытки разработать теоретико-методологическое обоснование бюджетирования затрат на управление персоналом¹, данная сфера является новой и недостаточно изученной. В то же время

¹ См., например: Рыжкова Т. В., Горелова Л. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации // Вестник Московского государственного университета леса – Лесной вестник. – 2014. – Т. 18, № 3. – С. 173–182; Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Планирование и бюджетирование расходов на персонал организации (лекция 5) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 1. – С. 47–53; Дружинина К. В. Теоретические аспекты системы бюджетирования затрат на персонал предприятия // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 31 января 2020 г.). – М.: Международная корпорация научных исследований и разработок, 2020. – С. 35–38.

за рубежом бюджетирование расходов на управление человеческими ресурсами является устоявшимся направлением управленческого учета¹.

Анализ эволюции бюджетирования в компаниях показывает, что составлением и контролем бюджетов на начальном этапе занимались финансовые отделы, которые в том числе рассчитывали расходы на персонал, однако современные тенденции таковы, что бюджет затрат на персонал составляет и реализует служба управления персоналом. В подтверждение этого «формирование бюджета на персонал» указано как трудовое действие во всех трудовых функциях 7-го уровня квалификации специалиста по управлению персоналом, а также формирование отдельных статей бюджета на управление персоналом – 6-го уровня.

В экономической литературе часто можно встретить понимание расходов, затрат и издержек как синонимов, однако это не совсем верно, на что обращают внимание некоторые ученые². В Налоговом кодексе РФ имеется определение расходов, под которыми понимают обоснованные и документально подтвержденные денежные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком для осуществления деятельности, направленной на получение дохода³. Из этого можно сделать вывод, что не все затраты предпринимателя можно назвать расходами, следовательно, затраты – более широкое понятие, чем расходы. Профессор В. Складенко на основе определения затрат как «денежной оценки стоимости материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени»⁴ выделяет основные свойства затрат:

– денежное измерение ресурсов;

¹ Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – 7th ed. – London: Kogan Page, 2000. – 922 p.; Drury C. Management and cost accounting: an introduction. Student's manual. – London: Thompson Learning, 2003. – 141 p.; Feit M., Li P. Financial management in human services. – New York: Haworth Press, 1998. – 179 p.; Garrison R. Managerial accounting: in 3 vol. – Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000; Weston F., Brigham E. Managerial finance. – 6th ed. – Hinsdale: Dryden press, 1978. – 1030 p.

² Куликов А. Э. Теоретический подход к исследованию понятий: «издержки», «затраты», «расходы» применительно к деятельности российских предприятий малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-2 (82). – С. 434–437.

³ Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.

⁴ Складенко, В. В чем разница между затратами, расходами и издержками? – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/414114> (дата обращения: 18.06.2019).

- наличие целевой установки;
- ограниченность во времени;
- запасоемость с отнесением к активам компании.

Также им показано, что понятие «издержки» шире понятия «затраты», поскольку издержки могут выражаться не только в денежной форме, но и, например, в трудовой (человеко-часы); кроме того, издержки включают специфические виды затрат (единый социальный налог, потери от брака и т. п.)¹. Следует отметить, что издержки как наиболее широкое понятие включают также излишние, нерациональные затраты, поэтому большинство менеджеров и владельцев бизнеса заинтересованы в сокращении издержек.

Поскольку такие излишние, нерациональные затраты не должны включаться в бюджет компании, наиболее приемлемым для целей нашего исследования является термин «затраты на персонал», в некоторых случаях они будут равняться расходам на персонал.

В трудах классиков экономической науки затраты на персонал ограничивались только заработной платой работников, хотя на практике в деятельности организаций присутствовали и другие затраты, но от них либо абстрагировались, изучая труд как фактор производства, либо относили их к накладным расходам, не связывая их с персоналом.

Однако в середине XX века с зарождением теории человеческого капитала отношение к затратам на персонал изменилось. Идею о ценности работников и весомой роли человеческих производительных сил в экономике выдвинул В. Петти еще в 1676 г.² Затем Л. Туроу включил в измерение человеческого капитала врожденную способность человека и его талант, приобретенные квалификационные навыки, образование, экономическую способность, правовую культуру и гражданственность³.

¹ Скляренко, В. В чем разница между затратами, расходами и издержками? – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/414114> (дата обращения: 18.06.2019).

² Петти В. Экономические и статистические работы, I–II / пер. под ред. М. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1940. – 324 с.

³ Thurow L. Investment in human capital. – Belmont: Wadsworth Pub., 1970. – 145 p.

Далее в развитие теории человеческого капитала огромный вклад внесли Т. Шульц¹, Г. Беккер², Дж. Минцер³ и др. Так, Т. Шульц доказывал, что человеческий капитал является главным двигателем и базой постиндустриальной экономики. Заслугой Г. Беккера стало перенесение концепции человеческого капитала на микроуровень, где человеческий капитал выступает как сумма навыков и умений работников. Кроме того, он выдвинул гипотезу о доминирующей роли человеческого капитала во влиянии на результаты предпринимательской деятельности.

Ближе к концу XX века Э. Флэмхольц⁴ разработал концепцию анализа человеческих ресурсов – HRA (Human Resources Accounting), в основе которой лежала гипотеза затрат. Он предложил измерять стоимость человеческого капитала через коэффициент его сохранности, поскольку перед любой компанией стоит проблема сохранения, удержания и увеличения человеческого капитала. Высокая текучесть кадров приводит к дополнительным затратам на поиск, адаптацию и обучение нового сотрудника, а ранние инвестиции в уволившегося работника не окупаются. Это подчеркивает важность совершенствования всей работы по управлению персоналом для сокращения затрат и повышения стоимости человеческого капитала.

Благодаря теории управления человеческим капиталом затраты на персонал стали рассматриваться как инвестиции в важнейший ресурс любого производства – в работников, их человеческий капитал⁵, который приносит отдачу компании, как

¹ Schultz T. Investing in people the economics of population quality. – 3rd ed. – Berkeley: University of California Press, 1981. – 181 p.

² Беккер, Г. С. Человеческое поведение: экономический подход: пер. с англ. / сост., науч. ред. пер. Р. И. Капелюшников. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 670 с.

³ Mincer J. Inter-country comparisons of labor force trends and of related developments: an overview // Journal of labor economics. – 1985 – Vol. 3, no. 1, pt. 2. – P. S1–32.

⁴ Flamholtz E. A model for human resource valuation: a stochastic process with service rewards // The Accounting Review. – 1971. – Vol. 46, iss. 2. – P. 253–267.

⁵ Тихонова Э. Н., Корепанова И. В. Инвестиции в человеческий капитал в условиях инновационного развития экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2020. – Т. 30, № 3. – С. 362–368; Полищук Е. А., Русанов Е. А. Человеческий капитал: оригинальная методика его оценки // Вестник ИжГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2018. – Т. 21, № 4. – С. 124–129; Гладкова О. А. От бюджетирования затрат на персонал к формированию человеческого капитала // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1 (62). – С. 582–586; Гладкова О. А. Бюджетирование затрат на персонал в целях формирования человеческого капитала // Академическая наука – проблемы и достижения: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (North Charleston, 28–29 сентября 2015 г.). – North Charleston: CreateSpace, 2015. – С. 245–249.

и любой другой вид капитала¹. Затраты на персонал представляют собой не просто цену за приобретаемую рабочую силу, но способность приносить выгоду в будущем за счет особой ценности персонала для компании.

Понятие «затраты на персонал» не является устоявшимся, в разных учетных системах выделяются близкие по содержанию объекты: в статистическом учете используется термин «затраты на рабочую силу», в налоговом учете – «расходы на оплату труда», в бухгалтерском – «заработная плата (основная и дополнительная)», в международных стандартах финансовой отчетности – «вознаграждение работникам»². Однако сегодня представления ученых-экономистов о содержании данного понятия расширяются³.

Определение понятия «затраты на персонал» содержится в постановлении Госкомстата от 27 ноября 1995 г. № 189 «Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению». В указанном нормативном акте «под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные организацией в пользу работника»⁴. Данное определение не согласуется с современной практикой, поскольку ограничивает затраты только теми, что сделаны в пользу работника, однако в условиях дефицита кадров на рынке труда компании осуществляют весомые затраты на поиск персонала, оценку его удовлетворенности и другие мероприятия, направленные на привлечение и удержание персонала. Аналогичное по своей сути определение дают

¹ Деглес Х. С. М., Кельчевская Н. Р. Оценка инвестиций в интеллектуальный капитал промышленного предприятия на основе показателей результативности и расширенного VAIC // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 4. – С. 509–530.

² Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 2 (272). – С. 337.

³ Маличенко И. П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 72.

⁴ Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению: постановление Госкомстата РФ от 27 ноября 1995 г. № 189.

В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков и С. В. Жариков, представляющие затраты на персонал как «плату за труд»¹.

Определения некоторых авторов представляются излишне широкими. Так, Ю. Н. Павлючук и А. А. Козлов дают определение с макроэкономической точки зрения: «...часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, которая образует фонд жизненных средств, требующихся для воспроизводства рабочей силы»². Такое определение сложно применимо на уровне отдельной компании. Также излишне широко, хотя и в соответствии с теорией человеческого капитала, объясняют расходы на персонал Б. М. Генкин и И. А. Никитина, описывая их как синоним к инвестициям в человеческий капитал³.

В определениях двух авторских коллективов ученых – Ю. Г. Одегова и Т. В. Никоновой⁴, а также А. Я. Кибанова, И. А. Баткаевой и Л. В. Ивановской⁵ – затраты на персонал представлены как интегральный показатель. Нам представляется, что затраты на персонал – это не показатель (как, например, коэффициент текучести персонала или уровень абсентеизма и др.), а «денежное выражение стоимости ресурсов, как ранее был определен термин «затраты». Тогда, трансформируя дефиницию А. Я. Кибанова, И. А. Баткаевой и Л. В. Ивановской⁶, получаем: затраты на персонал – это совокупность расходов, связанных с привлечением, развитием, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

¹ Еремин В. И., Шумаков Ю. Н., Жариков С. В. Управление человеческими ресурсами / под ред. В. И. Еремина. – М.: Бибком, 2015. – 324 с.

² Павлючук Ю. Н., Козлов А. А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 45.

³ Генкин Б. М., Никитина И. А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

⁴ Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 541 с.

⁵ Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.

⁶ Там же.

Управление затратами в современном менеджменте включает такие элементы, как планирование расходов, координация и регулирование расходов, мотивация экономного расходования средств и контроль (мониторинг) расходов.

Бюджетирование играет ведущую роль в управлении затратами на персонал.

В отличие от бюджетирования организации в целом, данный вопрос в сфере управления персоналом очень слабо освещен в научной литературе. Нам удалось найти всего два определения понятия «бюджетирование затрат на персонал». А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова определили его как «процесс планирования и управления затратами на персонал при помощи системы показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации»¹. Это определение является самым распространенным. Положительным моментом в данном определении является то, что оно не ограничивает бюджет только средствами на оплату труда работников, но показывает вклад службы управления персоналом в деятельность компании, подчеркивает связь бюджетирования с ее целями. В то же время, по нашему мнению, данное определение сужает сферу задач HR-бюджетирования, ограничивает ее только управлением системой показателей, которая и сама требует дальнейшего определения.

В другой трактовке бюджетирование расходов на персонал понимается как «целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий, с одной стороны, гарантии воспроизводства рабочей силы и эффективность, и конкурентоспособность производства, с другой стороны»². Это определение не подразумевает участие службы управления персоналом в процессе бюджетирования, не учитывает ее вклада в реализацию стратегических целей компании.

На основе ранее данного определения бюджетирования мы предлагаем уточнить понятие «бюджетирование затрат на персонал»³. По нашему мнению, *бюджете-*

¹ Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Экономика управления персоналом: / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 175–176.

² Денисова А. В. HR-бюджет: пошаговое руководство к действию: бюджетирование: просто о главном, последовательность подготовки бюджета, методики и подходы бюджетирования, бюджетирование HR-функции, будущее HR-бюджетирования. – М.: Проспект, 2015. – С. 157.

³ Фролова А. С., Кулькова И. А. Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 6 (156). – С. 123.

тирование затрат на персонал – это элемент менеджмента, направленный на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете.

В отличие от существующих, определение, предложенное автором:

- подчеркивает важность бюджетирования, представляя его не как отдельный процесс, а как элемент менеджмента;
- расширяет сферу использования бюджетирования не только в управленческих функциях планирования и управления затратами, но во всех функциях управления;
- показывает связь бюджетирования с достижением стратегических целей компании, что, по мнению ряда ученых¹, является важным направлением деятельности в сфере управления человеческими ресурсами;
- подчеркивает важность службы управления персоналом как центра финансовой ответственности, что отражает перспективы развития системы управления человеческими ресурсами в организации.

Чтобы служба управления человеческими ресурсами в компании могла эффективно выполнять роль центра финансовой ответственности, необходимо развитие компетенций руководителя данной службы, директора по персоналу² и рядовых специалистов. Составление, реализация и контроль бюджета должны стать одной из ключевых компетенций³, для чего необходимо пересмотреть подход к обучению и развитию специалистов по управлению персоналом. В процессе обучения больше

¹ См., например: Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Максимум, 2001. – 600 с.

² Верна В. В., Гасюк В. А. Трансформация роли HR-менеджера в организациях: от менеджера по персоналу до бизнес-партнера // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 2 (42). – С. 267–271; Полякова Е. В., Пушина Н. Н. HRBP на производстве // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 1 (40). – С. 59–61.

³ Маличенко И. П. Разработка HR-бюджета как ключевая компетенция современного менеджера по управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 5. – С. 44–51.

внимания должно уделяться экономическим расчетам, экономико-математическим методам, изучению HR-метрик (показателей, характеризующих результативность труда персонала и деятельности службы по управлению персоналом).

Отсутствие необходимых компетенций у руководителей и специалистов по управлению персоналом и, как следствие, внутреннее сопротивление применению бюджетирования в современных компаниях является не единственной проблемой развития HR-бюджетирования.

Ученые выделяют следующие проблемы¹:

- отсутствие методических разработок по бюджетированию затрат на персонал;
- разные этапы развития компаний, часть которых не предусматривает ведения управленческого учета;
- исторически сложившаяся традиция, когда затратами управляет директор или финансовый директор, но не руководитель службы управления персоналом;
- отсутствие в организации долгосрочных и среднесрочных целей, стратегического планирования;
- отсутствие связи между результатами управления расходами и вознаграждением руководителя службы управления персоналом²;

¹ Агафонова О. А. Сложности бюджетирования расходов на персонал // Вестник профессионального бухгалтера. – 2016. – № 4–6 (187–189). – С. 170–175; Ворожбит Е. Г. Проблемы внедрения системы бюджетирования на предприятиях // Могущество Сибири будет прирастать!?: сб. докл. Междунар. науч. форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов» (Новосибирск, 12–13 октября 2017 г.): в 4 т. – Новосибирск: НИИХ, 2018. – Т. 1. – С. 72–74; Калошина Т. Ю., Щербаков Н. А., Чернаков А. В. Управление персоналом организации: бюджетирование затрат на персонал // Теория и практика современной аграрной науки: сб. Нац. (Всерос.) науч. конф. (Новосибирск, 20 февраля 2018 г.). – Новосибирск: Золотой колос, 2018. – С. 789–791; Оськина Е. А. Современные проблемы в реализации процесса бюджетирования затрат на персонал промышленного предприятия // Перспективы и закономерности модернизации современного общества: новый взгляд (экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные аспекты): материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 25 июня 2014 г.). – Саратов: Акад. упр., 2014. – С. 323–325.

² Апина А. М. Организационно-методические основы бюджетирования расходов на персонал // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск – Саратов, 10 октября 2014 г.). – Новосибирск–Саратов: Академия управления, 2014. – С. 29–30.

- отсутствие такой функции управления персоналом, как управление затратами на персонал;
- обезличенность рассмотрения затрат на персонал в совокупных затратах на производство и реализацию;
- ограниченность состава затрат на персонал только затратами на оплату труда;
- эпизодический характер затрат на развитие персонала¹.

Целью бюджетирования затрат на персонал в компании выступает повышение эффективности ее деятельности за счет обеспечения производства требуемыми человеческими ресурсами, выявления и сокращения рисков в сфере социально-трудовых отношений, оптимизации использования средств на управление персоналом².

HR-бюджетирование позволяет предсказывать потребности в области управления человеческими ресурсами на основе анализа текущих затрат и результатов человеческих ресурсов организации, внешнего рынка труда и стратегических целей компании.

Формирование, реализация и контроль HR-бюджета позволяет разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом; планировать работу по управлению человеческими ресурсами; оптимизировать расходы на персонал; координировать деятельность в области управления персоналом между различными подразделениями; мотивировать менеджеров разных уровней на достижение целей компании и повышение вовлеченности персонала; контролировать работу управленцев и проводить оценку эффективности их работы на основе сравнения фактических затрат с нормативными; выявлять потребности в денежных средствах для решения задач управления персоналом.

¹ Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 2 (272). – С. 338–339.

² Фролова А. С. Системный подход к управлению затратами в условиях неопределенности при строительстве крупных объектов // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 3. – URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_3/Frolova.pdf (дата обращения: 25.10.2021).

HR-бюджет традиционно относят к бюджетам административных расходов, поскольку деятельность по управлению человеческими ресурсами на предприятии сама по себе крайне редко приносит прямые доходы компании. Такое происходит только в том случае, если отдельные подразделения службы по управлению персоналом оказывают услуги «на сторону»: например, обучают работников не только своей организации, но и других фирм по договорам или аналогичным образом осуществляют оценку персонала чужих компаний методом ассесмент-центров или в качестве независимых судей, оказывают иные услуги в сфере управления персоналом на условиях аутсорсинга для других организаций.

Поскольку единого методического подхода к формированию HR-бюджета не выработано, в разных компаниях практикуются разные подходы к HR-бюджетированию¹.

С точки зрения научного подхода нам представляется важным разделять понятия «бюджет затрат на персонал» и «бюджет на содержание службы управления персоналом», хотя в различных методических рекомендациях для специалистов службы управления персоналом по составлению бюджета такого разделения не проводится, из-за чего часто наблюдается путаница в расчетах.

Бюджет затрат на персонал включает все статьи расходов на привлечение, развитие, мотивацию, оплату труда персонала и иные виды деятельности различных служб организации, координатором которых выступает HR-служба. Заработ-

¹ Палагутина Н. В., Дроздова Е. М. Затраты на персонал и их бюджетирование // Проблемы управления экономикой в трансформируемом обществе: сб. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: ПГУ, 2012. – С. 53–55; Перепелица Н. М. Бюджетирование затрат на персонал // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: материалы Всерос. (заоч.) науч.-практ. конф. (Тверь, 15 марта 2016 г.): в 2 ч. – Тверь: ТвГТУ, 2016. – Ч. 2. – С. 118–124; Петрова Ю. Переучет возможностей // Секрет фирмы: технология успешного бизнеса. – URL <https://www.sostav.ru/articles/2006/02/14/mark140206-2> (дата обращения: 25.06.2018); Коваленко Т. В. Актуальность бюджетного планирования при управлении человеческим капиталом // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 85-летию образования Дагестанского государственного университета (Махачкала, 8 апреля 2016 г.). – Махачкала: Апробация, 2016. – С. 180–181; Ramón-Jerónimo J. M., Flórez-López R., Domínguez-Lario N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation // *Atencion Primaria*. – 2018. – Vol. 50, iss. 3. – P. 166–175.

ная плата всех работников компании обычно является самой весомой статьёй расходов в данном бюджете¹.

Бюджет службы по управлению персоналом может включать или только расходы на содержание службы как одного из подразделений компании, или расходы на привлечение, развитие персонала и подобные затраты, решение по которым принимает служба управления персоналом как центр финансовой ответственности.

Выделяют две основные концепции бюджетирования затрат на персонал:

1) концепция планирования затрат на персонал, при которой поэтапно планируются все расходы, связанные с трудовой деятельностью персонала, на основе системы их учета;

2) концепция ориентированных на результат издержек на персонал, суть которой состоит в определении соотношений между затратами на персонал и результатами деятельности компании.

Кроме того, при выборе первой концепции заработная плата как основная статья расходов может быть включена либо в бюджет HR-службы, либо в бюджеты каждого подразделения компании. Во втором случае оценить эффективность инвестиций в персонал становится сложнее.

Бюджетирование в сфере управления персоналом также классифицируют по важности данных бюджетов для организации. Первый подход «представляет бюджет затрат на персонал и инвестиций в человеческие ресурсы как один из базовых бюджетов»², миссией которого является обеспечение компании главным ресурсом – квалифицированным персоналом; второй подход рассматривает бюджет затрат на персонал как один из вспомогательных с целью эффективного использования финансовых ресурсов.

¹ Еремина И. Ю., Иллерицкая А. Д. Анализ динамики затрат на персонал крупнейших мировых нефтегазовых корпораций // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – № 5 (197). – С. 29–34.

² Харчева И. В. Система бюджетирования, как инструмент планирования расходов на персонал // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 55.

Бюджет затрат на персонал зависит от множества внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести динамику законодательства в сфере социально-трудовых отношений (так, увеличение минимального уровня оплаты труда может значительно увеличить бюджет на оплату труда), изменение ситуации на рынке труда, уровня конкуренции, отраслевой динамики, в том числе цифровизации труда в отрасли.

Внутренние факторы – это не только автоматизация и роботизация производства, совершенствование организации труда, внедрение системы бережливого производства, но и любые изменения в корпоративной культуре, стратегии компании. Имеются исследования о зависимости бюджетирования затрат на персонал от стадий жизненного цикла компании¹, однако бюджет затрат на персонал «является чувствительным индикатором принятых управленческих решений в компании»², поэтому мы проследили зависимость бюджетирования затрат на персонал от стратегии управления персоналом, основанной на выбранной стратегии компании. Таких исследований ранее не проводилось.

В менеджменте выделяют множество видов стратегий компаний, однако когда речь заходит о взаимосвязи стратегии фирмы и стратегии управления персоналом, традиционно выделяют пять видов стратегий компании: предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации и изменения курса (или кругооборота), а также соответствующие им стратегии управления персоналом³.

Стратегия предпринимательства характерна для компаний, развивающих новые направления деятельности, что связано либо с новизной самой компании на рынке с большим количеством проектов, либо с готовностью компании вкладывать средства в различные рискованные проекты. Стратегия управления персоналом

¹ Луженкова Д. А. Бюджетирование затрат на персонал на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 1. – С. 61–64.

² Маличенко И. П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 74.

³ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 161–167; Слепцова Е. В., Семенихина К. Г. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 9. – С. 45–48.

в такой компании направлена на привлечение и удержание новаторов, их максимальное вовлечение в компанию. Особенности бюджетирования затрат на персонал в такой компании являются:

- использование укрупненных нормативов затрат при формировании бюджета;
- высокая доля затрат на непредвиденные расходы;
- большой объем затрат на развитие персонала;
- максимальный учет пожеланий работников в процессе планирования затрат на персонал в целях удержания ключевых сотрудников, от которых зависит успех компании;
- возможность перераспределения средств с одной статьи бюджета на другую в процессе его реализации;
- возможность пересмотра бюджета в процессе его реализации в случае изменения экономической ситуации в компании.

Стратегия динамического роста характерна для компаний, расширяющих производство, завоевывающих новые рынки сбыта, открывающих филиалы и представительства на других территориях. В таких условиях стратегия управления персоналом направлена на привлечение и профессиональный рост высокопрофессиональных сотрудников, способных без тотального контроля самостоятельно выполнять свои трудовые функции в филиале (или представительстве). Особенности бюджетирования затрат на персонал в таких организациях сводятся к следующим:

- высокая доля затрат на реализацию стратегических планов по управлению и развитию персонала;
- планирование бюджета оплаты труда персонала по нормативам заработных плат на уровне выше рыночных для привлечения и удержания высокопрофессиональных работников;
- возможность перераспределения средств между статьями бюджета, но не более 10 % от суммы;
- контроль за исполнением бюджета с требованием соответствия фактического бюджета плановому на 85–90 %;

– ощутимые бюджеты на развитие карьеры и стимулирование квалифицированного персонала.

Стратегия прибыли характерна для компаний, которые рассчитывают получать прибыль и увеличивать ее размеры, выпуская освоенную продукцию и реализуя ее проверенным клиентам, за счет сокращения затрат на производство. В этом случае стратегия управления персоналом направлена на контроль за персоналом, реализацией им прописанных процедур, правил и регламентов в компании. Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях:

- наличие и строгое соблюдение регламента формирования бюджета и контроля за его исполнением и строгое его соблюдение;
- стремление к сокращению затрат на персонал на основе их оптимизации;
- высокая доля затрат на контроль дисциплины труда;
- нормативы заработной платы, используемые для расчета бюджета, находятся на уровне средних на рынке или чуть меньше;
- установление затрат на обучение на минимальном уровне, требуемом законодательством страны или внутренними нормативными документами;
- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;
- требование исполнения бюджета на 100 %.

Стратегию ликвидации выбирают компании, которые планируют закрыться, однако сделать это одномоментно представляется очень затратным, поэтому выбирается стратегия постепенного закрытия. Стратегия управления персоналом в таких компаниях направлена на стимулирование работников к увольнению по собственному желанию. Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях:

- утверждение бюджета затрат на персонал на уровне значительно ниже оптимального;
- сведение бюджета на управление персоналом практически к бюджету оплаты труда, поскольку остальные статьи затрат либо отсутствуют, либо установлены на уровне значительно ниже требуемого;

- нормативы заработной платы, используемые для формирования бюджета, установлены на уровне значительно ниже среднерыночных, иногда на минимальном уровне оплаты труда;

- наличие дисциплинарной ответственности руководителя центра финансовой ответственности за неисполнение утвержденного бюджета.

Стратегия изменения курса (или кругооборота) характерна для компаний, которые намерены завершить текущую деятельность с целью переориентации на другой вид деятельности. Стратегия управления персоналом в такой компании направлена на стимулирование увольнения работников, чей труд в новых условиях не будет востребован, переобучение части сотрудников и привлечение новых под будущий вид деятельности. Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких условиях:

- индивидуальный подход и многовариантность при планировании бюджета затрат на персонал;

- разделение расходов внутри одной статьи затрат по видам деятельности компании и использование разных нормативов для расчетов при формировании бюджета;

- оптимизация затрат на персонал;

- высокая доля затрат на развитие персонала (переобучение и развитие карьеры);

- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;

- требование исполнения бюджета на 100 %.

Можно сделать вывод, что бюджетирование затрат на персонал, имеющее своей задачей достижение стратегических целей компании, проявляет свои особенности в зависимости от выбранной стратегии.

Таким образом, автором проанализировано соотношение понятий «расходы», «затраты», «издержки», выявлен наиболее подходящий для целей исследования термин, определены основные свойства затрат. Прослежена эволюция состава затрат на персонал, определена роль теории человеческого капитала при трансформации затрат на персонал в инвестиции в человеческий капитал. Прове-

ден анализ имеющихся определений понятия «затраты на персонал» и выявлено оптимальное.

Проанализированы имеющиеся в научной литературе определения понятия «бюджетирование затрат на персонал», выявлены их недостатки и предложено авторское определение данного понятия, выделены отличия предложенного определения от имеющихся.

Обобщены актуальные проблемы развития HR-бюджетирования, важнейшей из которых является отсутствие компетенций по формированию и реализации бюджета у руководителей центра финансовой ответственности по управлению персоналом. Определены цель и задачи HR-бюджетирования, концептуальные подходы к формированию бюджета, обозначена разница между бюджетом затрат на персонал и бюджетом на содержание службы управления персоналом.

Выявлены внешние и внутренние факторы HR-бюджета; к внутренним автором отнесена стратегия управления персоналом, что послужило основой для выявления особенностей бюджетирования затрат на персонал в зависимости от выбранной стратегии компании и соответствующей ей стратегии управления персоналом.

2 Методическое обеспечение бюджетирования затрат на персонал

2.1 Методические подходы к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением

Методология бюджетирования затрат (расходов) на персонал призвана решить те задачи, которые стоят перед HR-бюджетированием. А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова выделяют следующие задачи:

- «оценка планов по управлению персоналом с точки зрения достижения целей предприятия, его общей бюджетной политики и затрат на персонал;
- оценка трудоемкости работ по реализации плана в области управления персоналом;
- калькуляция расходов на персонал и определение стоимости деятельности по каждому запланированному направлению;
- разработка бюджета расходов на персонал;
- защита и утверждение бюджета;
- контроль исполнения бюджета»¹.

Нам представляется, что некоторые выделенные задачи слишком узкие, более похожие на дополнительные выгоды от бюджетирования (оценка трудоемкости), а последние три задачи похожи скорее на этапы бюджетирования, чем на его задачи (не может быть задачей действия само это действие).

Т. Д. Синявец выделяет задачи бюджетирования практически по функциям управления:

- «разработка концепции, стратегии управления персоналом;
- планирование деятельности по управлению персоналом на определенный период;

¹ Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 176.

- оптимизация расходов на персонал;
- координация – согласование деятельности различных подразделений предприятия в области управления персоналом;
- коммуникация – доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- мотивация руководителей на местах на достижение целей организации и удовлетворение интересов работников;
- сравнения фактических затрат с нормативными;
- выявление потребности в денежных ресурсах, необходимых для решения задач управления персоналом»¹.

Такой подход к выделению задач бюджетирования нам представляется более продуктивным, потому что позволяет четко обозначить направления действий специалистов, занимающихся HR-бюджетированием.

В теории и практике бюджетирования расходов на персонал выделяют различные методы бюджетирования, которые можно сгруппировать по двум логическим основаниям:

1) по неизменности показателей бюджета:

- жесткий бюджет, особенность которого заключается в том, что параметры бюджета остаются неизменными, несмотря на изменения внешней и внутренней среды;
- гибкий бюджет, параметры которого пересматриваются в режиме реального времени в зависимости от достигнутого уровня производства;
- скользящий бюджет, суть которого заключается в комбинировании жесткого и гибкого подходов, что возможно за счет того, что бюджетный период разбивается на промежуточные периоды, в конце которых отслеживаются изменения, произошедшие в производстве и управлении и, в случае необходимости, вносятся коррективы в бюджет. Данный метод сегодня становится наиболее популярным, поскольку изменения во внешней среде организации происходят стремительно,

¹ Синявец Т. Д. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 2. – С. 50.

они влекут за собой изменения во внутренней среде, а следовательно, изменяют требуемые для выполнения поставленных целей объемы затрат и сроки их выделения;

2) по исходной базе для бюджетирования:

– бюджет «от достигнутого». Данный метод является наиболее простым и широко разработанным в методическом плане, основан на фактических данных бюджета прошедшего года и учитывает ожидаемые изменения. Он применяется в крупных компаниях, где, несмотря на изменение структуры затрат, общая их сумма меняется незначительно и связана в большей степени с инфляцией, а также в тех организациях, где характер и объемы деятельности существенно не меняются, как и обеспеченность необходимыми ресурсами. Несмотря на свою простоту, метод имеет серьезные недостатки, поскольку не позволяет выявлять резервы роста производительности труда и эффективности производства: существующие недостатки и нерациональные решения не преодолеваются;

– бюджет с проработкой дополнительных вариантов основывается на бюджете «от достигнутого», однако является более гибким, поскольку предусматривает несколько вариантов бюджетов. Например, один вариант может учитывать ситуацию, когда объемы и ресурсы не меняются, второй – когда что-то из них уменьшается, третий – когда, наоборот, увеличивается;

– бюджет с нулевым базисом не учитывает прошлогодний фактический бюджет, расчет ведется на основе имеющихся планов, уровня обеспеченности входными ресурсами и нормативов затрат. Данный метод несколько сложнее метода «от достигнутого», но он позволяет детально проработать планы на следующий (бюджетный) год, максимально учесть возможные события, вскрыть имеющиеся резервы. Метод может быть применен в любой компании на любой стадии ее развития, даже на уровне бизнес-планирования.

Для современного развития науки наибольший интерес представляют бюджеты с нулевым базисом, поскольку являются, с одной стороны, универсальными, а с другой – в наименьшей степени методически обоснованными и вызывают больше всего вопросов у специалистов по управлению персоналом.

Важным элементом системы бюджетирования являются методики, применяемые в процессе формирования бюджета. Несмотря на имеющиеся публикации¹, ни в науке менеджмента, ни в практике на сегодняшний день не выработаны универсальные методики формирования бюджета. В современной экономической науке и практике можно выделить три основные проблемы относительно методик бюджетирования расходов на персонал:

1) отсутствие универсальных методик формирования HR-бюджета. Поскольку ранее данной деятельностью занималась финансовая служба, то обычно расходы на персонал планировались только в разделе оплаты труда, все остальные затраты на персонал учитывались в структуре накладных расходов и планировались укрупненно, чаще всего по аналогии с затратами прошлого периода. Специалисты по управлению персоналом начали заниматься данной деятельностью сравнительно недавно и еще не выработали универсальных методик, пользуются эвристическими методами;

2) отсутствие необходимых компетенций у специалистов по управлению персоналом для использования универсальных методик. Причина заключается в том, что универсальные методики должны быть основаны на бюджете с нулевым базисом, а это наиболее сложный метод расчета, требующий определенных математических, экономических компетенций, а более половины HR-специалистов имеют психологическое, юридическое или иное гуманитарное образование;

3) наличие внутренних недостатков методик, проявляющихся в том, что они часто не отражают действительности. Наиболее серьезные трудности связаны с планированием движения денежных средств: например, расходы на обучение планируются в месяце, когда данное обучение проводится, однако часто оплата образовательных услуг должна производиться за несколько месяцев до начала обуче-

¹ См, например: Кубатиева Ф. Что год грядущий нам готовит? Составляем HR-бюджет // Кадровое дело. – 2007. – № 11. – С. 78–81; Зиновьева В. Н. Планирование бюджета затрат на персонал в коммерческой организации // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – VIII: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 27 апреля 2016 г.). – Волгоград: Сфера, 2016. – С. 270–273; Спиридонова В. С. Методы планирования и прогнозирования затрат на персонал при бюджетировании расходов судоходных компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Спиридонова Валерия Сергеевна. – СПб., 2006. – 188 с.; Arenz D., Hero B., Kilp J. et al. Budgeting staff costs to conduct a clinical trial at the site // Kongress für Infektionskrankheiten und Tropenmedizin (KIT 2010) (Köln, 23.–26.06.2010). – Düsseldorf: German Medical Science GMS Publishing House, 2010. – Art. 77.

ния. Другой пример – необходимость учета повышения оплаты труда, вызванного увеличением в стране минимального уровня оплаты труда, которое относится к факторам внешнего риска и не поддается планированию на предприятии.

В методическом инструментарии выделяют также бюджетирование «снизу вверх», «сверху вниз» и «снизу вверх/сверху вниз».

Одни авторы называют это подходами к бюджетированию¹, другие – технологиями². Попробуем разобраться. Обычно подход – это «принципиальная методологическая ориентация исследования»³, направление деятельности, фундамент. Подход обладает масштабностью, включает принципы исследования, определяет вектор работы. В отличие от подхода, технология – это детализация деятельности, последовательность действий при реализации основных этапов деятельности, включающая, как правило, несколько методов. На наш взгляд, описываемые инструменты являются технологией, поскольку они отработаны на практике и представляют собой описание последовательности действий по разработке бюджета.

Технология «сверху вниз» означает, что параметры бюджета директивно определяет высшее руководство практически без привлечения руководителей и работников более низкого уровня управления. Это позволяет продвигаться к стратегическим целям компании, осуществлять бюджетирование в более сжатые сроки и упростить согласование параметров бюджета между отдельными подразделениями. В то же время такая технология бюджетирования обладает теми же недостатками, которые характерны для авторитарного стиля руководства: слабой мотивацией линейных менеджеров к достижению поставленных целей, сопротивлением к выполнению заданий, в разработке которых они не принимали участие.

Используя технологию «снизу вверх», руководители нижнего звена составляют бюджеты своих подразделений, которые обобщаются в бюджеты укрупненных

¹ См., например: Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. – 2010. – № 3. – С. 34–42.

² См., например: Бабынина Л. С. Служба управления персоналом и бюджетирование в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 12. – С. 30–51.

³ Юдин Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.

подразделений, цехов и, наконец, служат основой бюджета компании. Достоинством технологии является то, что бюджет составляется непосредственно исполнителями, которые, с одной стороны, хорошо осведомлены о необходимых затратах, а с другой – становятся мотивированными к достижению поставленных целей. Недостатки технологии: необходимость многоступенчатого согласования бюджетов; стремление низовых руководителей к завышению плановых расходов (и занижению доходов); риск отступления от стратегических целей организации.

Технология «снизу вверх/сверху вниз» (ее еще называют технологией встречного потока¹) представляется наиболее сбалансированной, нивелирует недостатки предыдущих технологий. При этом высшее руководство определяет общие рамки бюджета, стратегические цели компании, а руководители нижнего и среднего звена на основе этих рамок составляют бюджеты своих подразделений, не противоречащие стратегическим целям организации.

Данные технологии подразумевают использование различных методов. Метод и технологию формирования бюджета расходов на персонал выбирают руководители компаний, понимая при этом, что каждый метод имеет свои достоинства и недостатки. Выбор методов бюджетирования часто сталкивается с проблемами управленческого учета в организации. Эффективная бюджетная система должна адекватно реагировать на внешние изменения, поэтому на практике часто используются разные методы бюджетирования расходов на персонал.

Различные ученые выделяют разные методологические принципы бюджетирования затрат на персонал. Так, А. М. Апина выделяет принципы единства, самостоятельности и балансовый метод². Нам представляется, что последний не может быть назван принципом бюджетирования. При этом принципы единства и самостоятельности не расшифрованы: единство чего и с чем, самостоятельности чего от

¹ Верна В. В., Якушев А. А. Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал в организации // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-1 (52). – С. 184.

² Апина А. М. Организационно-методические основы бюджетирования расходов на персонал // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск – Саратов, 10 октября 2014 г.). – Новосибирск–Саратов: Академия управления, 2014. – С. 30.

чего? Таким образом, выделение данных трех принципов нельзя назвать оптимальным для нашего исследования.

Также путем простого перечисления изложены принципы бюджетирования затрат на персонал (разработки и защиты HR-бюджетов) в работе И. В. Харчевой. Она выделяет принципы: «структурированность; форма представления; обоснованность статей затрат; оценка отдачи от инвестиций в персонал; сравнительная оценка; бенчмаркинг как подход к планированию HR-деятельности»¹. Анализ выделенных принципов показывает, что часть из них выделены обоснованно (структурированность; обоснованность статей затрат), принцип «форма представления» непонятен. И вновь мы наблюдаем смешение принципов и методов бюджетирования: сравнительный анализ, бенчмаркинг являются методами, но не принципами бюджетирования.

Два принципа бюджетирования затрат на персонал выделены М. Г. Авиловой: «принцип нулевого базисного бюджета» и «принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом»². Первый принцип направлен, по мнению М. Г. Авиловой, на повышение эффективности деятельности каждого из подразделений. На наш взгляд, данный принцип также отсылает исследователей к использованию конкретного метода – бюджетирования с нулевым базисом.

Достаточно адекватные принципы, которые действительно можно применить к системе бюджетирования, не лишённые, однако, недостатков, выделены Т. Д. Синявец³:

– целесо согласованности, который, по ее мнению, требует, чтобы бюджетирование осуществлялось «снизу вверх»;

¹ Харчева И. В. Система бюджетирования, как инструмент планирования расходов на персонал // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 58.

² Авилова М. Г. Управление расходами по содержанию персонала // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 4 (28). – С. 284.

³ Синявец Т. Д. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 2. – С. 50–58.

- приоритетности, который должен обеспечить использование ограниченных средств в наиболее важном направлении;
- причинности, предполагающий, что каждый центр финансовой ответственности может эффективно оперировать только теми средствами, на которые он может влиять;
- ответственности, который означает передачу не только ответственности за исполнение бюджета, но и полномочий влияния на него;
- постоянства, который, по мнению Т. Д. Синявец, означает, что установленные параметры бюджета не должны меняться в течение бюджетного периода.

Принцип приоритетности не вызывает у нас сомнений; принципы причинности и ответственности, на наш взгляд, говорят об одном и том же. Что касается принципа целесо согласованности, то, по нашему мнению, он имеет право на существование, но под ним должна подразумеваться необходимость согласованности бюджета расходов на персонал с принятой стратегией управления персоналом в компании. В свою очередь, принцип постоянства категорически исключает возможность использовать метод не только гибкого бюджетирования, но даже и скользящего, поэтому не может быть использован в методологии бюджетирования затрат на персонал.

Можно заключить, что в современном менеджменте отсутствует система научно обоснованных методологических принципов бюджетирования затрат на персонал. Систематизировав имеющуюся информацию и проведя ее анализ, мы можем выделить следующие принципы:

- целесо согласованности, который предполагает необходимость согласования бюджета затрат на персонал с принятой стратегией управления персоналом в компании;
- структурированности, который проявляется в структуре затрат на персонал и структурировании самой деятельности по управлению персоналом;
- обоснованности статей затрат;
- приоритетности, что предполагает использование ограниченных контрольными цифрами ресурсов в наиболее важных направлениях;

- выбора метода бюджетирования, наиболее адекватного стратегическим целям и принятой системе менеджмента компании;

- сочетание прав и обязанностей центра финансовой ответственности, который означает, что служба управления персоналом может эффективно управлять только теми средствами, на которые она может влиять, и ей должны быть переданы не только ответственность за исполнение бюджета, но и полномочия влияния на него;

- соотнесения затрат на персонал и управление персоналом с практическими результатами деятельности (прибыли, производительности труда и т. п.);

- строгое соблюдение изменений законодательства в области трудового права, изменения тарифов и т. п.

Управление расходами на персонал с методической точки зрения представляет собой развивающийся процесс (рисунок 3), поэтому требует постоянного и адекватного реагирования на изменение внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам можно отнести:

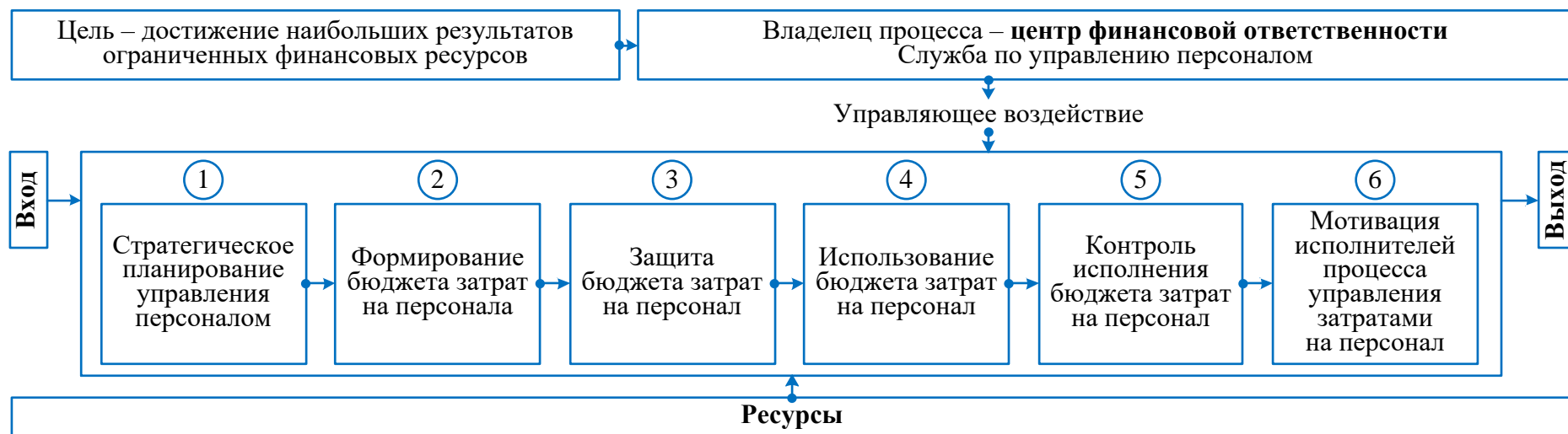
- изменение государственных законодательных и нормативных актов и тарифных соглашений (повышение минимального уровня оплаты труда (МРОТ) и размера пенсий, изменение размеров взносов на социальное страхование, налоговых правил, миграционного законодательства, сокращение рабочего времени, изменение требований по охране труда и технике безопасности и т. д.);

- уровень инфляции, который влияет на уровень заработной платы, стоимость обучения и других платных услуг по управлению персоналом;

- изменение ситуации на рынке труда, рынке образовательных услуг, состояния региональной и (или) национальной системы профориентации;

- процессы цифровизации, развитие научно-технического прогресса, техники и технологий;

- кадровая политика организаций-конкурентов и ее изменения, отраслевая принадлежность компании.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования

К внутренним факторам, влияющим на размер затрат на персонал, можно отнести следующие:

- изменение стратегии развития организации, системы планирования численности и структуры кадров, расходов по содержанию персонала организации;
- изменение организационной структуры компании и структуры производства;
- изменение условий коллективного договора, кадровой и социальной политики компании;
- особенности социальных потребностей работников;
- финансовое положение компании.

Все внешние и внутренние факторы, влияющие на бюджет затрат на персонал и управление им, должны быть учтены в процессе бюджетирования.

Можно выделить следующие основные этапы бюджетирования затрат на персонал:

- 1) составление проекта бюджета расходов на персонал;
- 2) защита и утверждение проекта бюджета;
- 3) исполнение утвержденного бюджета, фактический учет затрат;
- 4) контроль исполнения бюджета, анализ результатов (сравнение факта с планом, выявление отклонений и их причин для использования в бюджетном процессе на следующий год).

Разница в количестве этапов в некоторых исследованиях¹ обоснована тем, что этап составления проекта бюджета расходов на персонал, в свою очередь, также состоит из подэтапов. При этом менеджер кадровой службы (директор по персоналу) на данном этапе выполняет две важнейшие задачи: 1) расчет расходов бюджета; 2) составление норм расходов на персонал (в процентах) для подразделений компании.

¹ См., например: Юмашева, И. А. Процесс бюджетирования затрат на персонал // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 1 декабря 2016 г.): в 7 ч. – Уфа: Аэтерна, 2016. – Ч. 3. – С. 114–116.

Процесс *разработки проекта* бюджета обычно начинается не позднее сентября, перед началом бюджетного периода. На данном этапе выделяют следующие виды деятельности (подэтапы):

1) определение состава статей бюджета, который зависит от особенностей компании. Нормативное регулирование состава статей бюджета и его дальнейшее совершенствование будет рассмотрено в п. 2.2 настоящей работы;

2) разработка документальных форм бюджета и выбор метода калькулирования затрат на программы управления персоналом. Выделяют четыре основных метода калькулирования затрат:

– расчет годовых затрат – при использовании данного метода с помощью компьютерных программ определяется общая сумма плановых годовых расходов по каждой статье затрат;

– расчет годовых затрат на одного работника (эта сумма является неким плановым нормативом затрат) – использование данного метода позволяет корректировать суммарные затраты в течение бюджетного периода в зависимости от числа работников;

– расчет затрат на персонал в процентах к заработной плате – данный метод позволяет корректировать затраты в зависимости от суммы фонда заработной платы;

– расчет затрат в рублях на час рабочего времени – метод особенно востребован на переговорах с профсоюзами о заработной плате, выплатах и льготах, продолжительности рабочего времени, поскольку позволяет сопоставить затраты на персонал с выплачиваемой заработной платой и показывает действительную стоимость часа работы;

3) сбор информации по статьям бюджета от линейных руководителей, обычно занимающий 1–2 недели. Наиболее важной на данном этапе является работа по уточнению обоснования планов – задачи набора персонал, цели обучения и т. п.;

4) сведение информации по статьям бюджета. Этот этап является наиболее трудоемким, поскольку наблюдается конфликт интересов между линейными руко-

водителями, стремящимися максимально увеличить штат своих подразделений, и топ-менеджментом и собственниками, заинтересованными в повышении эффективности труда за счет сокращения затрат на персонал¹. Служба управления персоналом на данном этапе вынуждена согласовывать интересы, проводить встречи по согласованию позиций;

5) разработка бюджета расходов на персонал – состоит в определении сводных планов затрат, прогнозировании стоимости системы управления персоналом на основе данных, полученных на ранних этапах.

Методологи бюджетирования расходов на персонал рекомендуют составлять три варианта бюджета: оптимистичный, учитывающий максимальные затраты и максимальное повышение цен на услуги, МРОТ и т. п.; пессимистичный, в котором учтены лишь самые важные затраты, обойтись без которых невозможно; оптимальный, который учитывает средние прогнозы повышения МРОТ, уровень инфляции и т. п. Такой подход к составлению бюджета позволяет определить нижнюю границу суммы бюджета, без которой не будут выполнены минимальные обязательства компании перед персоналом, сократить потери времени на изменение бюджета в случае, если руководство не утвердит запрашиваемую сумму.

Кроме того, рекомендуется составлять отдельный бюджет на HR-подразделение в рамках общего бюджета затрат на персонал. Отдельный бюджет службы персонала позволит определить его долю в общем бюджете, насколько дорого служба обходится компании, сколько и на что тратятся деньги.

Специалисты, занимающиеся бюджетированием расходов на персонал, отмечают², что спланировать расходы на персонал со 100 %-й точностью не представля-

¹ Апина А. М. Организационно-методические основы бюджетирования расходов на персонал // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск – Саратов, 10 октября 2014 г.). – Новосибирск–Саратов: Академия управления, 2014. – С. 32.

² Кожухова Н. В., Кожухова Д. А. Бюджетирование как одна из составляющих системы управления персоналом // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 16–17 ноября 2017 г.): в 3 ч. – Самара: СГЭУ, 2017. – Ч. 2. – С. 117–119; Козловская К. В. Бюджетирование затрат на персонал и составление бюджета // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. VII Всерос. науч.-практ. конф. (Самара, 7 марта 2019 г.): в 2 ч. – Самара: СГЭУ, 2019. – Ч. 2. – С. 147–151.

ется возможным, поскольку некоторые внешние факторы не поддаются прогнозированию на уровне компании, поэтому в соответствии с экспертными оценками¹ отклонения фактических затрат по отдельным статьям бюджета от плановых при годовом планировании не должны превышать 10 %.

В процессе *защиты и утверждения проекта бюджета* менеджер службы управления персоналом также выполняет две задачи:

- 1) защита бюджета расходов на персонал;
- 2) участие в утверждении бюджетов других подразделений.

В процессе защиты бюджета HR-директор должен уметь обосновать каждую цифру, поэтому он должен разбираться в расчетах, уметь аргументировать. Независимо от применяемого метода бюджетирования методология предусматривает сопоставление плановых затрат с плановыми и фактическими расходами за прошлый бюджетный период. С точки зрения управления неблагоприятной можно назвать как ситуацию, когда фактические затраты превышают плановые, так и ситуацию, когда средства остаются неизрасходованными. Экономия бюджета говорит либо о некачественном планировании, либо о том, что какие-то планы службы управления персоналом не были выполнены. Бюджетирование подразумевает, что бюджет должен исполняться полностью. Бюджетирование должно быть завершено до окончания бюджетного периода, многие компании завершают этот процесс уже к концу октября перед плановым годом.

Для упрощения процесса формирования бюджета и *фактического учета его исполнения* разработаны различные ИТ-продукты. Сегодня разработчики компью-

¹ См., например: Экономика персонала / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 896 с.; Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Планирование и бюджетирование расходов на персонал организации (лекция 5) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 1. – С. 47–53; Маличенко И. П. Управленческий подход к учету и анализу затрат на персонал в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – Т. 6, № 3. – С. 70–76; и др.

терных программ предлагают готовые комплексные решения¹, которые можно использовать без всяких изменений и дополнений, при этом они могут дополняться требуемыми модулями. Наиболее распространены следующие инструменты²:

- «1С:Финансовое планирование»;
- Microsoft Dynamics NAV;
- «PLANIOR» Корпорации «Контур»;
- SAP R/3;
- «Галактика ERP»;
- «ПАРУС – Бюджет 8»;
- Oracle Financial Analyzer (OFA) Hyperion Pillar;
- Adaytum e.Planning;
- Prophix;
- Comshare MPC;
- «Красный директор»;
- BPlan 1.6.302;
- «КИС: Бюджетирование»;
- «AVACCO Корпоративное управление».

Перечисленные программные продукты позволяют не только сформировать бюджет расходов на персонал, но и контролировать его исполнение в течение бюджетного периода и подготавливать отчеты в конце периода или по мере необходимости. Данные программные продукты подходят как для крупных компаний, так и для небольших организаций. Однако все перечисленные ИТ-программы основаны

¹ Благодер Т. П., Протченко М. В. Современные программные продукты как инструмент управления ресурсами на предприятии в процессе бюджетирования // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Брянск, 5 апреля 2018 г.). – Брянск: БГИТУ, 2018. – С. 50–54; Исаев Д. В., Хомаза Д. В. Системы автоматизации бюджетирования // Газовая промышленность. – 2003. – № 5. – С. 50–53; Карлинский В. Л. Применение специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования как инструмент повышения производительности труда и эффективности деятельности промышленных предприятий // Какая экономическая модель нужна России?: материалы II Пермского конгресса ученых-экономистов (Пермь, 11 февраля 2016 г.). – Пермь: ПГНИУ, 2016. – С. 39–45.

² Бюджетирование расходов на персонал // Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65975-byudjetirovanie-rashodov-na-personal-19-m3#rab3> (дата обращения: 14.09.2018).

на традиционном бюджетировании, для применения процессного бюджетирования требуется их доработка.

В целях *контроля исполнения бюджета* любые выплаты в течение бюджетного периода сопоставляются с объемом бюджета, ответственность за контроль исполнения бюджета несут менеджер службы управления персоналом и финансовый директор компании. Если появляются незапланированные расходы, то вопрос решается совместно с генеральным и финансовым директорами при условии, что у компании имеются средства на данные расходы. В конце бюджетного периода и в промежуточные сроки (обычно ежемесячно) составляется отчет по затратам для выявления как перерасхода, так и необоснованной экономии средств.

В процессе бюджетирования затрат на персонал важно учитывать элементы основного бюджета (прибыли, убытки и т. п.), чтобы затраты на персонал были адекватны возможностям компании.

Таким образом, автором проанализированы различные подходы к определению задач бюджетирования расходов на персонал и методов HR-бюджетирования. Методы систематизированы автором по двум логическим основаниям: по неизменности показателей бюджета выделены жесткий, гибкий и скользящий методы бюджетирования; по исходной базе для бюджетирования выделены методы «от достигнутого», с проработкой дополнительных вариантов и с нулевым базисом. Определены проблемы методики формирования HR-бюджета, в том числе отсутствие универсальных методик бюджетирования. Проведен анализ различий подходов и технологий бюджетирования; доказано, что «сверху вниз», «снизу вверх» и «сверху вниз/снизу вверх» являются технологиями, а не подходами к бюджетированию. Проанализированы имеющиеся в литературе методологические принципы бюджетирования затрат на персонал, на основе проведенного анализа и систематизации автором сформулированы принципы HR-бюджетирования. Проведен анализ и систематизация внешних и внутренних факторов бюджетирования расходов на персонал. По имеющейся в источниках информации определены этапы и сроки бюджетирования расходов на персонал, описано содержание этапов и роли менеджера по управлению персоналом (HR-директора) на каждом из эта-

пов. Проведен обзор имеющихся на рынке ИТ-продуктов для осуществления процесса бюджетирования.

2.2 Классификация расходов по субпроцессам управления персоналом

Объем и структура затрат на человеческие ресурсы каждой конкретной организации определяются общеэкономическими законами:

– закон ограниченности ресурсов (закон редкости), который определяет противоречие между растущими потребностями работников, компании в целом и имеющимися ресурсами. В условиях недостаточности ресурсов менеджмент компании вынужден делать выбор, на какие статьи расходов тратить ресурсы, а на какие нет, поскольку удовлетворить все имеющиеся (и возрастающие) потребности невозможно. Действие именно данного закона приводит к распространенной практике оптимизации затрат на персонал¹;

– закон неизбежного роста предельных издержек, который устанавливает, что с увеличением производства предельные издержки (дополнительные издержки, связанные с увеличением на одну единицу выпуска продукции) на производство каждой новой единицы продукта возрастают². Данный закон проявляется в объеме затрат на персонал, поскольку спрос на работников зависит от спроса на производимый продукт и, следовательно, от объемов производства;

– закон убывающей производительности труда, основанный на изменении предельного продукта труда (количества дополнительной продукции, получаемой компанией при найме одного дополнительного работника). П. Самуэльсон и В. Нор-

¹ Нуриева А. В., Шарапова В. М. Затраты на персонал и их оптимизация // World science: problems and innovations: сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конференции (Пенза, 30 октября 2017 г.): в 2 ч. – Пенза: Наука и просвещение, 2017. – Ч. 2. – С. 186–188.

² Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: в 2 т. – М.: Республика, 1992. – Т. 1. – С. 41–42.

дхаус указали, что существуют предельные затраты труда, по достижении которых предприниматель вынужден прекращать дополнительную покупку рабочей силы¹.

Современный менеджмент относится к затратам на персонал не только как к цене приобретения рабочей силы, но как к инвестициям, которые в будущем принесут выгоду компании. Различные ученые и компании классифицируют затраты на персонал по-разному.

К нормативным документам, регламентирующим структуру затрат на персонал, можно отнести, во-первых, Международную стандартную классификацию расходов на рабочую силу, принятую МОТ на 11-й Международной конференции статистиков по труду в 1966 г.², и соответствующее ей по структуре затрат постановление Росстата от 28 ноября 2005 г. № 88 «Об утверждении методологических положений по проведению выборочного обследования организаций о составе затрат на рабочую силу».

Первые четыре группы затрат в этих документах характеризуют прямую стоимость труда.

1. Прямая заработная плата (в постановлении Росстата она называется «плата за отработанное время») включает основную и дополнительную заработную плату повременщиков и сдельщиков, включая доплаты и денежные компенсации, а также стимулирующие надбавки, премии. В постановлении Росстата также уточняется, что в данную группу входят комиссионные вознаграждения, гонорары.

2. Оплата неотработанного времени, что включает в себя оплату ежегодного основного и дополнительного отпуска, учебных отпусков, оплату времени простоя, другого оплачиваемого времени отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, бракосочетание, профсоюзная деятельность), выходного пособия в случаях, когда оно не считается расходом на социальное обеспечение³.

¹ Самуэльсон П. А., Нордхаус В. Д. Экономика / пер. с англ. О. Л. Пелявского. – 19-е изд., испр. и доп. – СПб.: Альфа-Книга, 2018. – 1325 с.

² Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду. – URL: <https://ilostat.ilo.org/about/standards/icls> (дата обращения: 12.05.2021).

³ Экономика персонала / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 896 с.

3. Единовременные премиальные и денежные вознаграждения, которые могут включать годовые и сезонные премии (13-я зарплата), дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной его оплаты и другие денежные вознаграждения.

Можно отметить, что премии по участию в прибылях по классификации МОТ относятся в данную группу затрат, а в постановлении Росстата для них выделена группа под номером 11, куда также включаются доходы от акций, дивиденды, вознаграждения членам совета директоров, учредителям, освобожденным профсоюзным работникам и т. п.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме (оплата питания и проживания, включаемая в заработную плату).

Остальные группы затрат можно определить как косвенные расходы на рабочую силу. К ним относятся:

5. Стоимость жилья для рабочих, предоставляемого работодателями, при этом жилье может как принадлежать работодателю, так и не принадлежать, тогда стоимость будет выражаться в объеме дотаций и субсидий на жилье.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение могут включать: установленные законодательством взносы и выплаты по социальной защите работников (по программам, связанным с наступлением ситуаций, требующих социальной помощи: болезнь, материнство; производственные травмы; безработица; старость, инвалидность и потеря кормильца; пособия по многодетности); выплаты по частным программам социального обеспечения и социального страхования, по коллективному договору, контракту или необязательные; выплаты, связанные с отсутствием на рабочем месте, с целью компенсации потерь в заработке; выплаты по уходу за больными; медицинское обслуживание; выходное пособие в случае, когда оно считается расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая не только плату за обучение, но и плату за услуги внешних инструкторов, учебных учреждений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т. п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания, которая, в частности, включает амортизацию затрат на ремонт и реконструкцию зданий и оборудования

столовой, образовательных, культурных и медицинских кабинетов (зданий), услуги по питанию, услуги ремонта и др.

9. Прочие расходы на рабочую силу, к которым обычно относят командировочные расходы, расходы на доставку персонала к месту работы и обратно, возмещение расходов, связанных с переводом на работу в другую местность, стоимость выданной спецодежды, спецобуви и т. п.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда.

Как можно увидеть, данная классификация является достаточно полной, затрагивает все основные расходы работодателя, связанные с рабочей силой, однако имеются расходы, которые в данную классификацию не попадают, например, расходы на формирование HR-бренда. Данное направление в менеджменте появилось в начале 1990-х годов, термин ввел С. Берроу¹. Под HR-брендом, или брендом работодателя, понимается «образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц» (работающих и бывших сотрудников, кандидатов, акционеров, клиентов и др.)². Соответственно, нет указания, к какой группе затрат необходимо отнести расходы, например, на проведение корпоративных мероприятий, управление корпоративной культурой, мероприятий по сплочению коллектива и т. п. В настоящий момент эти затраты относят к прочим расходам, однако это – отдельные subprocesses управления персоналом.

В соответствии с Налоговым кодексом РФ³ в расходы работодателя на персонал, которые учитываются при налогообложении, включаются:

- все начисления работникам в денежной и натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы или условиями труда;
- премии и единовременные поощрительные начисления;

¹ Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. – Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development, 1990. – Art. 5.

² Громова Н. В. Инновационные HR-технологии и актуальные тренды российского рынка труда // Идеи и новации. – 2016. – № 3 (6). – С. 11.

³ Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.

– расходы, связанные с содержанием работников, предусмотренные контрактами и коллективными трудовыми договорами.

В такой классификации вообще не учитываются расходы работодателей на управление персоналом, поскольку процессы найма, оценки персонала, формирования корпоративной культуры и др. обычно не прописываются в коллективных договорах.

Что касается практики деятельности российских компаний, чаще всего вся классификация затрат на персонал содержит всего четыре группы.

1. Расходы фонда оплаты труда (ФОТ), который включает заработную плату, а также стимулирующие и компенсационные выплаты¹. Данные затраты составляют традиционно наибольшую долю в бюджете расходов на персонал.

2. Социальные и приравненные к ним выплаты, к которым традиционно относят расходы компании на социальную политику: оплата и (или) компенсация за санаторные и туристические путевки, надбавки к пенсиям для бывших работников, единовременные пособия тем, кто выходит на пенсию, выходные пособия, материальная помощь в связи с семейными обстоятельствами работника и т. д.

3. Расходы, не относящиеся к ФОТ и социальным выплатам. К таким затратам традиционно относят расходы на обучение и повышение квалификации персонала, приобретение спецодежды, содержание социальной инфраструктуры (поликлиник, домов отдыха, детских садов, лагерей детского отдыха и т. п.), затраты на командировки и т. д. В тех компаниях, где уделяют внимание охране труда и созданию благоприятных условий труда, затраты на техническую эстетику, ликвидацию неблагоприятных факторов производства, тяжелого труда также относят в эту группу.

4. Отчисления и выплаты по обязательному и добровольному страхованию. Требования к объему данных выплат содержатся в гл. 34 Налогового кодекса РФ, Федеральном законе от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболе-

¹ Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99: приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33н (ред. от 6 апреля 2015 г.).

ваний», Федеральном законе от 29 декабря 2006 г. № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», Трудовом кодексе РФ, прочих нормативных актах. Кроме того, компании могут осуществлять добровольное страхование своего персонала.

Такая классификация содержит в основном выплаты работникам, а все затраты на управление персоналом остаются за рамками данных расходов и обычно включаются в статью «Накладные расходы», которая планируется часто без детализации, в процентах от вышеперечисленных затрат или от суммарного дохода компании, поэтому слабо контролируются, либо, наоборот, по ним включен режим жесточайшей экономии, когда специалисту по управлению персоналом приходится буквально «вымаливать» средства на подписку на сайт или СМИ, проведение корпоративных мероприятий и т. п.

Поскольку в первой главе работы было предложено использовать процессно-ориентированный подход к бюджетированию расходов на персонал и выявлены его преимущества, предлагаем классифицировать все расходы на персонал и управление им также по subprocessам управления персоналом¹.

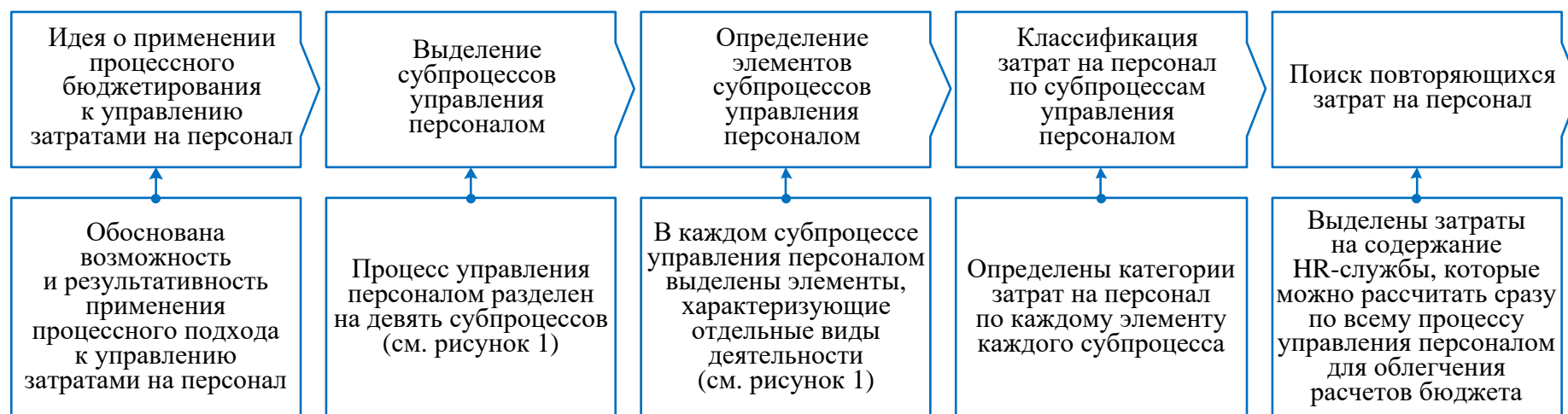
Всего нами было выявлено девять subprocessов управления персоналом, и в соответствии с этим применен процессный подход к выделению категорий затрат на персонал (рисунок 4).

1. *Стратегический менеджмент персонала* (включает разработку стратегии управления персоналом и кадровой политики, планирование потребности в рабочей силе, бюджетирование).

В данном subprocessе мы выделяем следующие расходы на персонал:

а) заработная плата руководителей и специалистов, осуществляющих разработку и контроль реализации стратегического управления, а также оперативное планирование (включая отчисления от ФОТ данных работников);

¹ Фролова А. С. Систематизация затрат на персонал на основе процессного подхода с выделением subprocessов управления персоналом // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12 (117). – С. 327–330.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Концептуальная модель применения процессного подхода к классификации затрат на персонал

б) расходы на проведение стратегической сессии, которые включают в себя оплату труда тренера, аренду помещения для проведения стратсессии (поскольку она обычно проводится вне рабочего места, чаще на природе в доме отдыха или подобной организации, чтобы руководители могли отойти от повседневной рутины, посмотреть на ситуацию в компании со стороны), транспортную доставку участников сессии, питание, проживание (поскольку стратегическая сессия проводится 1–2 дня);

в) проведение социологических опросов работников, включая тиражирование анкеты или написание программного блока для анкетирования на сайте компании (составление анкеты и анализ результатов осуществляется работниками службы управления персоналом, чья заработная плата указана в п. «а»);

2. *Наем персонала* (включает профориентацию, привлечение рабочей силы, профотбор, прием и расстановку работников, адаптацию вновь принятого персонала).

Стоимость подбора персонала рассчитывается по двум параметрам:

а) прямые затраты (оплата объявлений о вакансиях, услуг посредников, участия в различных мероприятиях по подбору и т. п.);

б) косвенные затраты (оплата рабочего времени сотрудников, занятых в подборе и адаптации новых работников; оплата лиц поддерживающих подразделений; стоимость аренды помещения, коммунальных услуг и пр.).

Тогда в бюджет субпроцесса на поиск, отбор и наем персонала можно включить следующие расходы:

- заработная плата с начислениями сотрудников группы подбора персонала;
- покупка (при необходимости) и амортизация техники, оборудования (организация рабочих мест, обеспечение компьютерами, телефонами и пр.);
- услуги мобильной связи, интернета;
- подписка на профессиональную литературу;
- командировки сотрудников отдела подбора (в случае регионального подбора);

- административные расходы (аренда офиса, оплата коммунальных услуг, канцтоваров и пр.);
- расходы на размещение рекламных объявлений в СМИ, на специальных рабочих сайтах;
- оплата услуг кадровых и рекрутинговых агентств;
- оплата доступа к обзорам рынка труда, проведения обзоров под заказ;
- расходы по привлечению молодых специалистов (оплата участия в днях открытых дверей, стипендии отдельным студентам, практика студентов);
- реферальный бонус (выплата вознаграждения сотруднику за принятие на работу персонала по его рекомендации).

В затраты данного subprocessа входят также расходы на предоставление рабочего места (затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника).

Управление адаптацией вновь принятого персонала направлено на сокращение потерь от текучести кадров¹, экономию средств на подборе и найме персонала, улучшение и сохранение положительного имиджа компании.

Основные расходы на адаптацию персонала связаны с первичным обучением, затраты на которое входят в общий бюджет затрат на обучение: обучение по профессии, тренинги навыков по формированию необходимого трудового поведения, осуществление наставничества как формы обучения (оплата труда наставника), проведение воспитательной работы.

Однако в данном subprocessе имеются и специфические затраты на реализацию ознакомительных мероприятий – проведение бесед, ознакомление с рабочим местом, разработка вводных курсов (оплата труда работников, осуществляющих данные мероприятия), подготовка (в том числе, например, видеосъемка) и тиражирование информационной литературы, презентационных материалов. Эти затраты могут быть связаны также с привлечением сторонних организаций.

¹ Тарасов М. Н., Галиахметов Р. А. Методы эффективной адаптации персонала, работающего вахтовым методом (на примере компании ООО «WeatherFord») // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 3 (46). С. 54–58.

3. *Развитие персонала* (включает обучение, повышение квалификации, управление карьерой).

Затраты на обучение так же, как и затраты на заработную плату, достаточно подробно описаны в научной и практической литературе¹. Все расходы компании на обучение, переобучение и повышение квалификации (в том числе обязательное обучение по охране труда и т. п.) условно делят на три группы:

– прямые затраты: оплата услуг сторонней организации или оплата работы приглашенных преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке раздаточных и иных материалов (слайдов, видеопрезентаций, компьютерных программ и т. п.), а также стоимость раздаточных материалов, специальной литературы, администрирования обучения;

– сопутствующие затраты: аренда помещения или содержание учебных зданий и помещений; закупка, ремонт, обновление оборудования для обучения (в том числе мультимедийных проекторов, экранов и т. п.), а также программного обеспечения; приобретение курса лекций, учебных фильмов, расходных материалов; стоимость проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей, обеспечения питьевой водой;

– косвенные затраты: заработная плата сотрудников (обучаемых и внутренних преподавателей) за время обучения и упущенная выгода компании вследствие их отсутствия на рабочем месте.

Затраты на работу с кадровым резервом компании зависят от этапа работы: этап подготовки кадрового резерва включает все вышеуказанные затраты, поскольку является разновидностью обучения, а на этапах формирования кадрового

¹ См., например: Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.; Манилкина К. Ю. Бюджетирование управления персоналом. Затраты на обучение персонала // Аллея науки. – 2017. – Т. 1, № 14. – С. 103–109; Цаплина О. С. Аудит системы бюджетирования процесса обучения и развития персонала на основе бизнес-модели управления знаниями // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – Т. 2, № 3. – С. 65–68; Щербаков Н. А. Бюджетирование затрат на обучение персонала на примере деятельности строительной компании // Наука молодая: экономика и управление трудом: сб. ст. студентов и магистрантов / под ред. И. С. Бажутина. – Новосибирск: НГУЭУ, 2018. – С. 30–38.

резерва и его оценки добавляются затраты, которые будут рассмотрены в субпроцессе оценки персонала.

4. *Регламентация труда персонала* (включает разработку и проектирование организационного дизайна, прав и обязанностей работников, организацию и нормирование труда работников, кадровое делопроизводство).

Затраты на проектирование оргдизайна, под которым автор понимает именно разработку или моделирование организационной структуры компании, поскольку возможности влияния на инжиниринг бизнес-процессов, а тем более на комплексные решения по организации деятельности компании у HR-подразделения довольно ограничены. В качестве основных направлений деятельности в области проектирования оргдизайна можно выделить:

- разработка операционной модели, т. е. описание, каким образом организация реализует бизнес-модель в контексте географического охвата и распределения полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами;
- разработка организационной структуры, которая зависит от стратегии (видения, миссии, ценностей компании), способа и скорости принятия решений, количества уровней управления, диапазона управления, принципов создания и наименования подразделений и должностей;
- оптимизация действующей оргструктуры на основе бенчмаркинга;
- управление изменениями и трансформацией.

Бюджет субпроцесса в области проектирования оргдизайна должен покрывать расходы на построение эффективной системы управления, обеспечение грамотного распределения управленческих функций, разграничение обязанностей и ответственности между организационными единицами, систематизацию документов, регламентирующих взаимодействие подразделений и сотрудников компании, оптимизацию численности персонала.

Что касается организации и нормирования труда работников, то здесь затраты складываются из заработной платы нормировщиков и руководителя подразделения с отчислениями от ФОТ, приобретения и ремонта оборудования (секундомеров, планшетов), программного обеспечения, содержания и эксплуатации персо-

нальных компьютеров и организационной техники (в том числе расходных материалов к ней), приобретения специальной литературы, нормативных справочников, канцелярских товаров, стоимости аренды или содержания помещений.

Для кадрового делопроизводства также предусматриваются расходы на приобретение трудовых книжек и вкладышей к ним, канцелярских товаров, специальной литературы, расходных материалов (картриджи, бумага и др.), расходы на заработную плату специалистов и руководителя подразделения с отчислениями от ФОТ, аренду или содержание помещений, приобретение и эксплуатации персональных компьютеров и оргтехники, программного обеспечения, автоматизацию HR-процессов.

5. Мотивация и оплата труда (включает поддержание и развитие социальной инфраструктуры).

Вопросы бюджетирования расходов на оплату труда являются наиболее проработанными в научной литературе¹, однако мотивация включает не только материальное стимулирование, но и нематериальный аспект². Материальное стимулирование предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. К затратам на материальное стимулирование обычно относят:

¹ См., например: Динукова О. А. Бюджетирование трудовых затрат // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально-экономическая политика региона: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Махачкала, 5–6 декабря 2018 г.). – Махачкала: ДНЦ РАН, 2018. – С. 546–548; Карташова И. С. Особенности процесса бюджетирования расходов на оплату труда в сельском хозяйстве // Актуальные проблемы экономики и управления: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Таганрог, 1 июня 2019 г.). – Таганрог: Аэтерна, 2019. – С. 44–47; Сунгатуллина Л. Б. Моделирование тенденций изменения расходов на вознаграждение персонала в системе управленческого анализа // Учет и статистика. – 2013. – № 1 (29). – С. 79–88; Тонконог М. С. Расчет фиксированной части фонда оплаты труда в процессе бюджетирования затрат на персонал // Кадровик. – 2018. – № 9. – С. 83–87; McCoy T. Compensation and motivation: maximizing employee performance with behavior-based incentive plans. – New York: AMACOM, 1992. – 282 p.; Concept of budget-based remuneration system for the fields of psychiatry and psychotherapy, psychosomatic medicine and psychotherapy, child and adolescent psychiatry and psychotherapy / Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde e.V. für die Entgelt-Plattform der Fachgesellschaften und Verbände für Psychiatrie und Psychosomatik // Nervenarzt. – 2015. – Vol. 86. – S. 1400–1402; и др.

² Главатских О. Б. Управление трудовой мотивацией персонала промышленных предприятий. – Саратов: Вузовское образование, 2021. – 79 с.; Корнева Е. В., Еремина И. Ю., Абдулкадыров А. С. Современные подходы к материальной мотивации персонала // Микроэкономика. – 2020. – № 1. – С. 50–56.

– заработную плату, включающую основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную заработную плату (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за вредные условия труда, совместительство, работу в ночное время, доплаты подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.), индексацию заработной платы, разовые выплаты из прибыли компании (бонусы);

– компенсацию транспортных расходов, связанных с выполнением служебных обязанностей; приобретение транспорта и его обслуживание (полное или частичное);

– организацию питания, в том числе выплату субсидий на питание;

– организацию медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;

– программы жилищного строительства, т. е. собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях, обеспечение бесплатным жильем;

– программы, связанные с воспитанием и обучением детей: выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии;

– медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни работника, членов его семьи за счет средств компании;

– материальная помощь нуждающимся сотрудникам;

– «золотые парашюты» – выплаты, предназначенные для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.

Система нематериального стимулирования как один из факторов, обладающих наибольшим влиянием на уровень вовлеченности, включает все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом. Эти затраты, в частности, включают:

а) поздравления сотрудников с юбилеями и другими знаменательными событиями личного характера, получение почетных званий и наград, вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета, подарки от компании;

б) регулирование времени занятости путем:

– предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных оплачиваемых выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.;

– организации гибкого графика работы;

– сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда с сохранением полной заработной платы и др.

6. *Оценка персонала.* В зависимости от того, осуществляется оценка персонала собственными силами компании или с привлечением сторонних организаций, затраты на оценку персонала могут включать:

а) заработную плату сотрудников, отвечающих за аттестации; затраты на командировку и поездки, связанные с аттестацией; затраты на логистику и организацию аттестации; содержание помещений, в том числе аренду; закупку, ремонт, обновление оборудования, покупку тестов (или их разработку с учетом профиля должности, составление профессионально-психологического портрета), а также приобретение программного обеспечения, необходимого для проведения аттестации;

б) при проведении оценки персонала силами внешних компаний (ассесмент-центров) в затраты будут включены разработка программы оценки, привлечение специалистов в области оценки профессиональных компетенций сотрудников, экспертов-наблюдателей, оплата их труда, проезда, проживания, питания, обработка результатов.

7. *Охрана труда, пожарная безопасность, гражданская оборона и защита от чрезвычайных ситуаций (ГО и ЧС).*

Обычно как элемент системы управления персоналом или, как в нашем случае, субпроцесс управления персоналом выделяют только охрану труда, однако целью данного субпроцесса является обеспечение безопасного труда в соответствии

с Концепцией достойного труда МОТ, что достигается не только мероприятиями по охране труда, но и обеспечением пожарной безопасности, гражданской обороны и защите от чрезвычайных ситуаций, промышленной безопасности. С точки зрения бухгалтерского учета эти затраты не просто относятся к различным статьям, но и по-разному облагаются налогами, а с точки зрения менеджмента считаем возможным учитывать их в бюджете одного subprocessa.

Расходы на subprocess охраны труда можно подразделить на прямые и косвенные. К прямым относятся затраты на:

- медицинские мероприятия (в том числе на предварительные и периодические медосмотры; расходы, связанные с содержанием помещений и инвентаря медпункта);
- средства индивидуальной защиты (СИЗ), смывающие и обезвреживающие средства (сертифицированная спецодежда, обувь и другие СИЗ, их ремонт, стирка, химическая чистка, приобретение смывающих и обезвреживающих средств);
- молоко и лечебно-профилактическое питание (вместо молока может выдаваться денежная компенсация);
- специальную оценку условий труда (СОУТ);
- сертификацию работ по охране труда, в том числе по OHSAS 18000, а также сертификацию производственного оборудования;
- агитацию, сопровождение деятельности по охране труда, охране окружающей среды, промышленной безопасности, производственной санитарии, ГО и ЧС (приобретение стендов, журналов, иной документации, знаков безопасности, ограждающих лент, изготовление печатной продукции, программного обеспечения);
- компенсацию морального вреда и медицинское обслуживание пострадавшему в связи с несчастным случаем на производстве;
- промышленную безопасность (экспертиза, обследование зданий и сооружений; освидетельствование и экспертиза технических устройств, проектной, конструкторской, эксплуатационной, ремонтной документации; разработка и экспертиза декларации промышленной безопасности опасного производственного объекта, планов ликвидации аварий и аварийных ситуаций);

- противопожарную безопасность (услуги пожарной охраны, приобретение первичных средств пожаротушения, их проверка, испытание, перезарядка, испытание пожарных лестниц, наружного и внутреннего оборудования противопожарного водоснабжения, установок автоматической пожарной сигнализации, установок пожаротушения и др.);

- консультационные услуги в области охраны труда, пожарной безопасности, ГО и ЧС.

К косвенным затратам можно отнести расходы на расследование несчастных случаев, возмещение невыходов на работу пострадавших, переводы материалов на иностранном языке, в том числе инструкций, ущерб имуществу в результате несчастных случаев.

8. *Управление корпоративной культурой* (включает предотвращение и разрешение конфликтов).

Можно выделить следующие основные виды затрат, возникающих при управлении корпоративной культурой:

- оплата труда управленческого персонала (время и усилия на создание, внедрение, контроль, доработку корпоративной культуры, повышение эффективности управления);

- затраты на создание четкого представления о функциональном назначении и образе корпорации у сотрудников (создание фильмов о компании, разработка фирменного стиля в оформлении, дресс-кода, материалов и т. п.);

- анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их эмоционально-психологических характеристик, социально-психологического климата;

- подготовка и проведение конкурсов (например, «Лучший работник», «Мой папа работает в...» и др.), спортивных мероприятий, приобретение (изготовление) призов победителям;

- затраты на создание и приобретение специальной литературы, участие в специализированных конференциях и семинарах;

- привлечение консультантов, экспертов в области повышения эффективности управления корпоративной культурой;

– затраты на проведение корпоративных развлекательных мероприятий. Любое корпоративное мероприятие – это неотъемлемая часть корпоративной культуры компании. Проведение корпоративных мероприятий служит инструментом формирования, управления и развития корпоративной культуры. Правильно и умело организованное корпоративное мероприятие позволяет решить много важных задач в области внутреннего PR компании, продвижения имиджа компании среди сотрудников и в области трудовых отношений. Использование творческого потенциала сотрудников компании при подготовке корпоративного мероприятия может стать дополнительным инструментом повышения мотивированности персонала. Вовлекая в подготовительный процесс работников, которым подготовка к мероприятию доставляет удовольствие, хотя не является их должностной обязанностью, можно добиться у этих людей сильнейшего ощущения идентичности с компанией;

– расходы на подарки к Новому году, Международному женскому дню, Дню защитника Отечества, дням рождения сотрудников, дню рождения организации и (или) другим важным и памятным датам.

9. *Развитие HR-бренда* (включает сбор информации об удовлетворенности и вовлеченности персонала, оценку эффективности работы с кадрами).

HR-брендинг (иначе – employer branding, развитие бренда работодателя), – совокупность целенаправленных усилий по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками в целях сделать компанию привлекательным местом работы, а также по непрерывному улучшению имиджа компании в глазах населения, внутренних и внешних клиентов.

Затраты на HR-брендинг могут включать:

– затраты, связанные с изменением внутренних HR-процедур компании (повышение информированности персонала о результатах работы компании и ее положении на рынке, выпуск корпоративных СМИ, развитие корпоративных социальных сетей, развитие аккаунтов компании в социальных сетях, анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности и вовлеченности, оплата

труда специалистов по управлению персоналом, занимающихся продвижением HR-бренда);

– затраты, связанные с продвижением внешнего HR-бренда компании (установка стендов с информацией о компании и ее достижениях, подготовка и публикация в СМИ интервью с руководителями и сотрудниками компании, освещение в СМИ мероприятий компании, создание и тиражирование рекламных буклетов о компании, фотосессии офисов и сотрудников компании для размещения на рабочих сайтах для повышения привлекательности профиля работодателя и др.).

Классификация расходов на персонал на основе деления их на subprocesses управления персоналом позволила выявить, что в каждом subprocesse заложены затраты на оплату труда специалистов кадровой службы, которые отвечают за реализацию данного subprocessa. Поэтому чтобы не усложнять процесс бюджетирования, мы предлагаем выделить расходы на оплату труда, аренду или содержание помещений кадровой службы, обеспечение ее работников рабочими местами, оборудованием, программным обеспечением, канцелярскими и другими расходными материалами в отдельную часть – бюджет на содержание кадровой службы, иными словами, «вынести за скобки» одинаковые затраты. Это значительно упростит методику бюджетирования расходов на персонал. При прямом использовании процессного подхода эти затраты необходимо разбить на доли в соответствии с выделенными subprocessами. Определение долей представляется достаточно трудоемким, поэтому может увеличить расходы на службу по управлению персоналом, но поскольку все вместе эти доли составляют целое – бюджет службы управления персоналом, такой подход позволит оптимизировать затраты на сам процесс бюджетирования.

Таким образом, автором изложены общеэкономические законы, определяющие объем и структуру затрат на персонал, как базис для выделения их структуры: закон ограниченности ресурсов, закон неизбежного роста предельных издержек и закон убывающей производительности труда. Далее проанализированы нормативные документы, регламентирующие структуру затрат на персонал: Международная стандартная классификация расходов на рабочую силу (принятая МОТ на

11-й Международной конференции статистиков по труду) и постановление Росстата от 28 ноября 2005 г. № 88 «Об утверждении методологических положений по проведению выборочного обследования организаций о составе затрат на рабочую силу». Выявлено их сходство по существу, описаны четыре группы затрат, характеризующих прямую стоимость труда, и шесть групп косвенных расходов. В процессе анализа выявлено, что часть расходов на персонал не попадает ни в одну из выделенных групп (например, затраты на формирование и развитие корпоративной культуры и на продвижение HR-бренда). Анализ структуры расходов на персонал, учитываемых при налогообложении, и отраженных в Налоговом кодексе РФ, а также современной российской практики показал, что кроме вышеперечисленных затрат в имеющиеся классификации не попадают вообще все затраты на управление персоналом, поскольку они содержат только непосредственные выплаты работникам.

В целях полного учета всех затрат на персонал компании автором проведена их классификация на основе процессного подхода по девяти ранее выделенным subprocessам управления персоналом: стратегическому менеджменту, найму, развитию, оценке персонала, регламентации, мотивации и оплате труда, охране труда, управлению корпоративной культурой и развитию HR-бренда.

2.3 Методика формирования бюджета затрат на персонал на основе процессного подхода

На основе классификации расходов на персонал по subprocessам управления персоналом автором разработана методика формирования бюджета расходов на персонал и управление им, поскольку данный этап бюджетирования представляет наибольшую трудность на практике и в наименьшей степени проработан в науке менеджмента.

В современном научном менеджменте нет единого определения понятия «методика», чаще всего этим термином называют совокупность специфических прие-

мов и способов решения конкретной поставленной задачи. Методика отличается достаточной универсальностью, т. е. она может быть применена в любой компании и в любой период времени, хотя в некоторых компаниях она может столкнуться с трудностями сбора статистики по некоторым показателям.

Для удобства автором пронумерованы разделы методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода.

I. Введение.

Необходимость разработки методики формирования бюджета расходов на персонал обусловлена несколькими факторами. Во-первых, имеющиеся методики основаны на классификации затрат на рабочую силу, принятой МОТ на 11-й Международной конференции статистиков труда в октябре 1966 г. (постановление Росстата № 88 хотя и было принято в 2005 г., но полностью соответствует классификации МОТ). За прошедшие полвека изменилась роль человеческих ресурсов в компаниях, работодатели стали инвестировать в человеческий капитал, формировать корпоративную культуру, заботиться об HR-бренде (последний термин появился только 30 лет назад); широко стал применяться процессный подход к управлению компаниями и системам менеджмента качества (по результатам рейтинга Fortune 1000, практически все компании-лидеры в мире имеют характер процессно-ориентированных организаций¹). Таким образом, прежние методики не учитывают вновь появившиеся расходы. При этом в условиях сокращения продолжительности экономических циклов и, как следствие, учащения экономических кризисов многие компании (особенно средние и мелкие) не имеют финансовой возможности провести научное исследование по разработке методики формирования бюджета затрат на персонал и управление персоналом².

Во-вторых, именно формирование бюджета по управлению персоналом является наиболее сложным этапом управления бюджетированием в компаниях, по-

¹ Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 47.

² Фролова А. С. Особенности управления в постглобальном мире (на примере управления затратами на персонал) // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. со специальных мероприятий XII Междунар. конф. (Екатеринбург, 16–18 ноября 2017 г.). – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2018. – С. 43–46.

скольку им занимаются либо работники финансовых служб, которые не разбираются в тонкостях процесса кадрового менеджмента, либо специалисты по управлению персоналом, которые часто не обладают требуемыми компетенциями по разработке HR-бюджета, допускают ошибки, не учитывают отдельные статьи затрат.

Имеется неудовлетворенный запрос на разработку научно обоснованного метода формирования HR-бюджета, востребованы курсы повышения квалификации по данному направлению, однако на таких курсах практиков обучают в основном применению метода «от достигнутого». Все вышесказанное послужило предпосылкой для разработки методики формирования бюджета затрат на персонал и управление им на основе процессного подхода.

II. Общие положения.

1. Настоящая методика предназначена для применения в коммерческих организациях при формировании бюджета расходов на персонал методом планирования бюджета с нулевым базисом, который основывается не на фактических затратах прошлого периода, а на определении нормативов затрат и планов на бюджетный период, обеспеченности входными ресурсами. Осуществляется расчет годовых затрат. Данная методика подходит для жесткого и скользящего методов бюджетирования, для всех технологий – «снизу вверх», «сверху вниз» и «снизу вверх/сверху вниз». По сфере применения методика является универсальной, поскольку может быть применена в любой сфере экономической деятельности; по степени директивности – рекомендательной.

2. Цель применения данной методики – регламентация деятельности по формированию бюджетов расходов на персонал в коммерческих компаниях; обеспечение специалистов, занятых процессом HR-бюджетирования, инструментом для успешного решения задач формирования бюджета.

3. Основными *принципами* формирования бюджета расходов на персонал выступают: согласованность бюджета затрат на персонал с утвержденной в компании стратегией; структурированность затрат и деятельности; обоснованность статей затрат; приоритетность расходов на наиболее важные направления работы; сочетание прав и обязанностей службы управления персоналом как центра финан-

совой ответственности; соотнесение затрат на персонал и управление персоналом с практическими результатами деятельности компании; соблюдение трудового законодательства.

4. *Методами* составления бюджета должны служить: анализ и синтез, индукция, оценивание, сопоставление, расчет, бенчмаркинг (от англ. benchmarking), под которым понимается сопоставительный анализ на основе эталонных показателей лучшей компании¹. Методами обработки данных в процессе расчета выступают расчет долей, относительных и средних величин, группировка, балансовый метод, разложение, ранжирование, математические методы, использование нормативов.

5. *Информационной основой* расчетов должны служить нормативы затрат, связанных с персоналом и управлением им, утвержденные плановые показатели деятельности компании, достоверные данные о затратах в предшествующие периоды (для сравнения, а не для экстраполяции), материалы компаний – лидеров на рынке для применения метода бенчмаркинга.

III. Этапы, инструменты и показатели расчета.

Предлагаем разбить процесс разработки проекта бюджета на два направления работы:

- 1) формирование бюджета затрат на персонал и управление им;
- 2) формирование бюджета затрат на HR-службу, что значительно упростит процесс бюджетирования².

В зависимости от численности специалистов по управлению персоналом, которые занимаются процессом формирования бюджета затрат на плановый период, выделенными направлениями работы могут заниматься как разные работники параллельно, так и те же самые работники последовательно. Если работа ведется последовательно, то рекомендуем начинать работу с определения бюджета на персо-

¹ Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.

² В п. 2.2 диссертационной работы было показано, что во всех субпроцессах управления персоналом содержатся одни и те же затраты: на оплату труда специалистов HR-службы, содержание помещения для ее работы, амортизация оборудования и иные расходы по содержанию HR-службы, которые при процессном подходе необходимо разложить на субпроцессы. Автором было предложено вынести эти затраты в отдельный бюджет HR-службы для упрощения расчетов.

нал и управление им и только после этого формировать бюджет HR-службы. В случае, если служба HR состоит из одного человека или отсутствует, отдельный бюджет затрат на HR-службу не формируется, а затраты на единственного работника учитываются в бюджете затрат на персонал и управление им.

Бюджет затрат на персонал и управление им, по мнению автора, необходимо планировать на основе процессного подхода. Затраты по subprocessам могут планироваться последовательно или параллельно, если в штате службы управления персоналом достаточно работников. Предлагаемый нами алгоритм расчета параметров бюджета затрат на персонал и управление им представлен на рисунке 5.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм расчета параметров бюджета затрат на персонал и управление персоналом

Первое направление работы – формирование бюджета затрат на персонал и управление им – включает следующие этапы.

Этап 1 – определение плановых расходов на субпроцесс «Стратегический менеджмент персонала».

Проведение стратегической сессии по своей сути является event-проектом¹, поэтому к его бюджетированию должна быть применена соответствующая методика.

Для составления проектов бюджетов на мероприятия необходимы сведения об оценке стоимости работ, базисе оценки, ограничениях проекта, графике проекта, календаре ресурсов, договорах.

Оценка стоимости работ – это индивидуальная смета расходов для каждого вида деятельности или совокупности работ, которые будут выполнены в рамках проекта. Для каждого вида деятельности в смету расходов включаются прямые трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и информационные технологии.

Базис оценки – это обоснование оценочных документов, подтверждающих детали оценки стоимости работ. Например, как были сделаны оценки, допущения и ограничения, уровень достоверности каждой оценки.

Ограничения проекта – важно определить, имеются ли у организации какие-либо ограничения по финансированию (например, ограничения по договорам или контрагентам у государственных учреждений).

График проекта используется для определения продолжительности бюджета во времени.

Календарь ресурсов позволяет узнать, какие ресурсы предназначены для проекта и когда они будут получены. При этом для каждого ресурса используются свои нормативы и осуществляется взаимосвязь с графиком проекта.

Информация по договорам на товары или услуги будет использоваться для определения затрат.

¹ Event- или событийный менеджмент – это организация разного рода событий, мероприятий, которые должны запомниться надолго.

Проведение оценки затрат по проекту необходимо для определения денежного выражения проектной деятельности. Основная его цель состоит в том, чтобы гарантировать, что ожидаемые затраты оцениваются и выражаются в денежной сумме, которая является разумной и привязанной к целям и плану работы.

Стоимость event-проекта ($Z_{event, p.}$) определяется по формуле

$$Z_{event} = Z_{перс1} + Z_{оборуд1} + Z_{постав1} + Z_{кейт} + Z_{транс1} + Z_{доп1} + Z_{косв1}, \quad (1)$$

где $Z_{перс1}$ – затраты на сотрудников, необходимых для выполнения проекта, р.; $Z_{оборуд1}$ – стоимость необходимого оборудования и инструментов, р.; $Z_{постав1}$ – стоимость привлечения подрядчиков и поставщиков, р.; $Z_{кейт}$ – стоимость кейтеринга, р.; $Z_{транс1}$ – стоимость транспортных услуг, р.; $Z_{доп1}$ – стоимость дополнительных расходов, р.; $Z_{косв1}$ – стоимость косвенных затрат (накладных расходов), р.

Косвенные затраты включают оплату труда сотрудников службы управления персоналом; стоимость аренды или содержания помещения, коммунальных услуг и пр., поэтому будут учтены в бюджете службы управления персоналом.

Затраты на сотрудников $Z_{перс1}$ рассчитываются исходя из:

- численности участвующих в проекте сотрудников, в том числе с полным и неполным рабочим временем;
- количества рабочих часов, которое они затратят на проект;
- почасовой ставки заработной платы;
- расчета обязательных налогов на заработную плату.

Стоимость оборудования и инструментов $Z_{оборуд1}$, необходимых для выполнения объема работ, учитывает:

- все объекты оборудования, которые будут арендованы или приобретены для целей проекта;
- цену покупки или аренды по каждому объекту;
- суммирование общей стоимости.

Стоимость привлечения подрядчиков и поставщиков $Z_{\text{постав1}}$, которые будут задействованы в проекте, учитывает:

- состав поставщиков и подрядчиков, участвующих в поставках;
- наличие договорных отношений с поставщиками и подрядчиками;
- позиции закупок и цены;
- суммирование общей стоимости.

Стоимость кейтеринга $Z_{\text{кейт}}$ включает оплату услуг субподрядчиков, которые будут задействованы в организации фуршета, создадут праздничную обстановку, сервируют и украсят своими композициями столы или стойки.

Стоимость транспортных услуг $Z_{\text{транс1}}$ учитывает все расходы на транспортное обслуживание, которые будут понесены в рамках проекта.

Стоимость дополнительных расходов $Z_{\text{доп1}}$, которые будут понесены для выполнения всех задач и мероприятий проекта, включает в себя оплату профессиональных услуг, оплату услуг связи, плату за копирование и печать, а также иных услуг.

Стоимость косвенных затрат (накладных расходов) $Z_{\text{косв1}}$ включает затраты, которые относятся к общим целям проекта, но не могут быть отнесены к конкретным видам деятельности и задачам. Общая сумма косвенных затрат должна быть добавлена к бюджетным расчетам.

Весь процесс бюджетирования event-проекта удобно автоматизировать в программном продукте «WA: Финансист. Бюджетирование». При расчете бюджета удобно пользоваться документом «Бюджет», в котором менеджер проекта может сделать предварительную оценку затрат. Для согласования бюджета удобно использовать автоматическое согласование, при котором документ «Бюджет» пройдет процесс согласования в системе и, при необходимости, будет скорректирован. Кроме того, система может автоматически определить, соответствует ли бюджет проекта бюджету верхнего уровня.

Расчет экономической эффективности бюджета проекта можно осуществлять при помощи инструмента «Произвольный отчет», в котором пользова-

тель, предварительно настроив отчет, может рассчитать любые показатели эффективности.

Расчет затрат на проведение социологических опросов работников может проводиться двумя способами в зависимости от того, проводится ли данный опрос силами службы управления персоналом (и ИТ-отдела) или привлекается сторонняя организация. В первом случае расходы связаны с начислением заработной платы работникам и входят в бюджеты на содержание соответствующих служб. Расходы на тиражирование анкеты ($Z_{\text{тираж. анкет}}$, р.) определяются по формуле

$$Z_{\text{тираж. анкет}} = \Pi_1 \text{ анкеты} \times K, \quad (2)$$

где $\Pi_1 \text{ анкеты}$ – стоимость тиражирования одной анкеты (по данным типографии), р.; K – тираж анкеты, равный численности опрашиваемых + 10 %, ед.

Этап 2 – определение плановых расходов на субпроцесс «Наем персонала».

Расчет прямых затрат на подбор и наем персонала ($Z_{\text{наем}}$, р.) проводится по формуле

$$Z_{\text{наем}} = Z_{\text{объяв}} + Z_{\text{рек. агент}} + Z_{\text{обзоры}} + Z_{\text{мол. спец}} + Z_{\text{рефер}}, \quad (3)$$

где $Z_{\text{объяв}}$ – затраты на размещение рекламных объявлений в СМИ, на рабочих сайтах, р.; $Z_{\text{рек. агент}}$ – затраты на оплату услуг кадровых и рекрутинговых агентств, р.; $Z_{\text{обзоры}}$ – затраты на оплату доступа к обзорам рынка труда, проведение обзоров под заказ, р.; $Z_{\text{мол. спец}}$ – затраты по привлечению молодых специалистов (оплата участия в днях открытых дверей, стипендии отдельным студентам, практика студентов), р.; $Z_{\text{рефер}}$ – затраты на выплату реферального бонуса, р.

Основные расходы на адаптацию персонала учитываются в субпроцессе «Развитие персонала». Специфические расходы ($Z_{\text{адапт}}$, р.) можно рассчитать по следующей формуле:

$$З_{\text{адапт}} = З_{\text{наст}} \times Ч_{\text{пр}} + З_{\text{информ. адапт}}, \quad (4)$$

где $З_{\text{наст}}$ – затраты на выплаты наставнику за одного обучаемого нового работника, р.; $Ч_{\text{пр}}$ – численность вновь принятых работников, которым были назначены наставники, чел.; $З_{\text{информ. адапт}}$ – затраты на подготовку (в том числе видеосъемку) и тиражирование информационной литературы, презентационных материалов по адаптации, р.

Этап 3 – определение плановых расходов на субпроцесс «Развитие персонала».

Затраты на обучение ($З_{\text{обуч, р.}}$) определяют по формуле

$$З_{\text{обуч}} = З_{\text{обуч. пр}} + З_{\text{обуч. косв}} + ПТ_{\text{потерянная}}, \quad (5)$$

где $З_{\text{обуч. пр}}$ – прямые затраты на обучение, р.; $З_{\text{обуч. косв}}$ – косвенные затраты на обучение, р.; $ПТ_{\text{потерянная}}$ – потерянная производительность, р.

Прямые затраты на обучение $З_{\text{обуч. пр}}$ определяются путем суммирования затрат на обучение сторонним компаниям и организацию внутрифирменного обучения:

$$З_{\text{обуч. пр}} = \sum_1^n З_i^{\text{обуч. 1 сотр}} \times Ч_i^{\text{обуч}} + \sum (З_{\text{препод}} + З_{\text{раздат}} + З_{\text{лит}}), \quad (6)$$

где $З_i^{\text{обуч. 1 сотр}}$ – стоимость обучения одного слушателя по i -й программе в сторонней организации, р.; $Ч_i^{\text{обуч}}$ – численность обученного персонала по i -й программе в сторонней организации, чел.; $З_{\text{препод}}$ – затраты на заработную плату приглашенных преподавателей, р.; $З_{\text{раздат}}$ – стоимость тиражирования раздаточных материалов, р. (может определяться по формуле (2)); $З_{\text{лит}}$ – стоимость специальной литературы для

обучения, включая видеоматериалы, электронные учебники и обучающие программы, р.

Косвенные затраты на обучение $Z_{\text{обуч. косв}}$ рассчитываются путем суммирования затрат на аренду учебного класса или содержание учебных зданий и помещений, закупку, ремонт, обновление оборудования для обучения (в том числе мультимедийных проекторов, экранов и т. п.), а также программного обеспечения, стоимости покупки расходных материалов, стоимости проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей, питьевой воды.

Потерянная производительность $ПТ_{\text{потерянная}}$ вычисляется по формуле

$$ПТ_{\text{потерянная}} = T_{\text{обуч}} \times \frac{V_{\text{год}}}{T_{\text{отраб}}}, \quad (7)$$

где $T_{\text{обуч}}$ – бюджет времени обучения, т. е. суммарное время обучения всех сотрудников, ч; $V_{\text{год}}$ – годовая выручка за объем произведенной продукции (услуг) в год, р.; $T_{\text{отраб}}$ – годовой объем отработанного сотрудниками времени, чел.-ч.

При формировании бюджета следует помнить, что обучающие организации обычно просят некий процент предоплаты, поэтому планирование расходов на обучение должно осуществляться в периоде, предшествующем обучению¹.

Этап 4 – определение плановых расходов на subprocess «Регламентация труда персонала».

Формула расчета затрат на регламентацию труда ($Z_{\text{реглам}}$, р.) имеет обобщенный вид

$$Z_{\text{реглам}} = \sum m \times n + Z_{\text{норм. тр}} + Z_{\text{кадр. делопр}}, \quad (8)$$

¹ Бюджетирование расходов на персонал // Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65975-byudjetirovanie-rashodov-na-personal-19-m3#rab3> (дата обращения: 14.09.2018).

где m – стоимость конкретного мероприятия по проектированию оргдизайна, р.; n – необходимое число раз проведения мероприятий в течение года, ед.; $Z_{\text{норм. тр}}$ – затраты на проведение нормирования труда персонала, р.; $Z_{\text{кадр. делопр}}$ – затраты на кадровое делопроизводство, р.

В стоимость мероприятия по проектированию оргдизайна m могут включаться закупки расходных материалов, программного обеспечения или услуг по сопровождению (например, медийному – создание промоматериалов как заказ соответствующему подразделению или сторонней компании).

Необходимое число мероприятий n в течение года определяется с учетом следующих обстоятельств. Анализ стратегии вряд ли потребует проводить чаще раза в год, однако интервью со специалистами и их анкетирование, мониторинг системы сбора и анализа информации или маршрутов коммуникации – задачи, близкие к операционному уровню, а потому, скорее всего, будут проводиться раз в квартал или чаще.

Затраты на осуществление нормирования труда персонала $Z_{\text{норм. тр}}$ определяются путем суммирования затрат на приобретение и ремонт оборудования (секундомеры, планшеты), программного обеспечения, приобретение специальной литературы, нормативных справочников и т. п.

Затраты на кадровое делопроизводство $Z_{\text{кадр. делопр}}$ включают в себя расходы на приобретение трудовых книжек и вкладышей к ним, канцелярских товаров, специальной литературы, автоматизацию HR-процессов и др.

Этап 5 – определение плановых расходов на subprocess «Мотивация и оплата труда».

Сумма затрат на материальную мотивацию составляет традиционный бюджет оплаты труда, который в условиях процессного бюджетирования должен составляться не только в целом по компании, но и с разбивкой по процессам. В рамках каждого процесса традиционно выделяют переменную и постоянную части. Постоянная часть планируется на основе действующего штатного расписания и планового графика заполнения вакансий. Переменная часть бюджета оплаты

труда рассчитывается на основе схем мотивации центров финансовой ответственности, отвечающих за данный процесс.

Практически в любом из перечисленных в п. 2.1 программных продуктов по бюджетированию имеются все необходимые формулы для расчета затрат на материальное стимулирование. При разработке этой части бюджета важным является включение всех видов премий, надбавок и компенсаций. Составляется прогноз дополнительных выплат персоналу, которые могут «утяжелить» расходы в течение года (оплата работы в выходные дни, компенсация отпускных и пр.).

Отдельно составляется прогноз необходимых сумм по программам, направленным на индексацию заработных плат в соответствии с ситуацией на рынке труда.

Однако при планировании расходов на персонал вышеприведенных сведений недостаточно. Сотрудники могут получать стимулирующие надбавки в виде процентов от продаж. Для того чтобы спрогнозировать подобные расходы, необходимо составить план продаж на текущий год, анализируя динамику спроса на товары и услуги компании, развитие конкуренции на исследуемом рынке, а также индивидуальные способности каждого сотрудника в сфере продвижения продукции.

Кроме того, при планировании расходов на оплату труда следует помнить, что отсутствие сотрудников по причине отпуска и (или) болезни приводит к необходимости привлечения к их работе другого персонала, труд которого также должен был оплачен.

Помимо оплаты, труда к затратам на материальное стимулирование ($Z_{\text{мат. стим}}$, р.) относятся и другие затраты, поэтому в общем виде формула имеет вид

$$Z_{\text{мат. стим}} = Z_{\text{ФОТ}} + Z_{\text{трансп}} + Z_{\text{пит}} + Z_{\text{жид}} + Z_{\text{дет}} + Z_{\text{страх}} + Z_{\text{пом}} + Z_{\text{пар}}, \quad (9)$$

где $Z_{\text{ФОТ}}$ – затраты на основную и дополнительную оплату труда, р.; $Z_{\text{трансп}}$ – затраты на обеспечение транспортом лиц, чья работа связана с частыми разъездами, руководящего персонала, р.; $Z_{\text{пит}}$ – затраты на организацию питания персонала, р.; $Z_{\text{жил}}$ –

затраты на обеспечение бесплатным жильем или программы жилищного строительства, р.; $Z_{\text{дет}}$ – затраты на программы, связанные с воспитанием и обучением детей сотрудников, р.; $Z_{\text{страх}}$ – затраты на добровольное страхование работников, членов их семей за счет средств компании (медицинское, пенсионное, жизни), р.; $Z_{\text{пом}}$ – затраты на материальную помощь нуждающимся сотрудникам, р.; $Z_{\text{пар}}$ – затраты на «золотые парашюты» (дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др.), р.

Затраты на нематериальное стимулирование суммируются из суммы затрат на поздравления сотрудников с юбилеями и другими знаменательными событиями личного характера (покупка подарков, цветов и т. п.), закупку или производство почетных грамот, значков, отличительных знаков, создание (поддержание) галереи славы компании и др.

Этап 6 – определение плановых расходов на субпроцесс «Оценка персонала».

Затраты на процесс оценки (аттестации) ($Z_{\text{оценка}}$, р.) можно рассчитать по формуле

$$Z_{\text{оценка}} = \text{Ч}_{\text{атт}} \times T_{\text{ср}} \times Z_{\text{оц. ед}}, \quad (10)$$

где $\text{Ч}_{\text{атт}}$ – численность работников, подлежащих аттестации (текущей оценке), чел.; $T_{\text{ср}}$ – среднее время на аттестацию одного работника, ч; $Z_{\text{оц. ед}}$ – нормативные затраты на аттестацию одного работника в течение 1 ч проведения аттестации, р.

Такие нормативные затраты можно считать условно постоянными, т. е. после разового расчета их можно использовать несколько лет, однако в дальнейшем требуется их пересмотр. Формула для расчета следующая:

$$Z_{\text{оц. ед}} = T_a \times Z_a + T_b \times (Z_b \times n + Z_c) + Z_{\text{обр}} + D_{\text{орг}} + D_{\text{нп}} + K + L, \quad (11)$$

где T_a – время, затраченное аттестуемым работником на аттестацию, ч; Z_a – заработная плата одного аттестуемого работника в час, р.; T_b – время на аттестацию тех, кто будет проводить аттестацию, ч; Z_b – заработная плата члена комиссии, р.; n – количество членов комиссии, чел.; Z_c – заработная плата председателя комиссии, р.; $Z_{обр}$ – заработная плата сотрудника, который будет подсчитывать результаты аттестации, р.; $D_{орг}$ – затраты на организационные расходы, р.; $D_{нп}$ – недополученная прибыль, р.; K – расходы на привлечение консультантов, р.; L – расходы на специальную литературу, р.

Этап 7 – определение плановых расходов на субпроцесс «Охрана труда».

Согласно ст. 226 Трудового кодекса РФ финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда работодателями осуществляется в размере не менее 0,2 % суммы затрат на производство продукции (работ, услуг). Данная норма относится ко всем организациям, кроме государственных унитарных предприятий и федеральных учреждений, где существует иной порядок финансирования затрат на охрану труда. Поскольку согласно разъяснению Роструда расчет необходимо вести от затрат на производство текущего года, следовательно, при планировании может быть также применен метод с нулевым базисом. Расчет годовой суммы затрат на охрану труда ($Z_{охр. тр}$, р.) тогда проводится по формуле

$$Z_{охр. тр} = Z_{пр-во} \times 0,002, \quad (12)$$

где $Z_{пр-во}$ – сумма плановых затрат на производство (затраты по счетам 20–39, а если компания занимается и продажами, то также плановые расходы по счету 44), р.

Если компания не экономит средства на охрану труда, то можно провести расчет прямым счетом по каждой из статей затрат (таблица 2), перемножая, например, численность персонала, которому необходимо пройти предварительный медицинский осмотр, на стоимость такого медосмотра; численность работников, которых необходимо обеспечить спецодеждой, на стоимость одного комплекта спецодежды, и т. п.

Таблица 2 – Бюджет по субпроцессу «Охрана труда»

Статья затрат	Вид мероприятия по охране труда	Сумма, р.
1	Специальная оценка условий труда	
2	Мероприятия по улучшению условий труда по итогам спецоценки	
3	Обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры	
4	Обучение, инструктажи, проверка знаний по охране труда работников	
5	Обучение оказанию первой помощи пострадавшим на производстве	
6	Обучение работников, ответственных за эксплуатацию опасных производственных объектов	
7	Оснащение кабинетов и учебных классов по охране труда, проведение курсов по охране труда	
8	Издание инструкций по охране труда	
9	Приобретение профессиональных изданий для специалиста по охране труда	
10	Приобретение специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты	
11	Приобретение смывающих и обезвреживающих средств	
12	Хранение и уход за СИЗ	
13	Обеспечение работников лечебно-профилактическим питанием	
14	Приобретение и монтаж установок для обеспечения работников питьевой водой	
15	Организация санаторно-курортного лечения работников	
16	Приобретение аптечек для оказания первой помощи	
17	Оборудование помещения для оказания медицинской помощи или создание санитарных постов	
18	Приобретение алкотестеров и тахографов	
19	Организация и проведение производственного контроля	
20	Устройство и модернизация средств коллективной защиты	
21	Нанесение на производственное оборудование, элементы конструкций и на другие объекты сигнальных цветов и знаков безопасности	
22	Устройство защитных ограждений от воздействия движущихся частей и разлетающихся предметов	
23	Реконструкция и оснащение санитарно-бытовых помещений	
24	Устройство или реконструкция мест отдыха, обогрева работников при работах на открытом воздухе, укрытий от солнечных лучей и атмосферных осадков	
25	Проектирование и обустройство учебно-тренировочных полигонов для отработки практических навыков безопасного производства работ	

Продолжение таблицы 2

Статья затрат	Вид мероприятия по охране труда	Сумма, р.
26	Приобретение оборудования, защитных устройств, приспособлений, автоматизация технологических процессов и пр.	
27	Организация мероприятий по развитию физической культуры и спорта в коллективе	
Примечание – Составлено автором.		

Этап 8 – определение плановых расходов на субпроцесс «Управление корпоративной культурой».

Стоимость затрат на управление корпоративной культурой ($Z_{к.к.}$, р.) определяется по формуле

$$Z_{к.к.} = Z_{ф. стиль} + Z_{видео} + Z_{СПК} + Z_{конк} + Z_{конф} + Z_{конс} + Z_{event} + Z_{подар}, \quad (13)$$

где $Z_{ф. стиль}$ – затраты на создание единого фирменного стиля в оформлении компании (оформление помещений, материалов, дресс-код и т. п.), р.; $Z_{видео}$ – затраты на создание фильмов о компании и иных материалов для формирования представления об образе фирмы у сотрудников и кандидатов, р.; $Z_{СПК}$ – затраты на анкетирование сотрудников с целью оценки их эмоционально-психологических характеристик и социально-психологического климата, р. (рассчитываются по формуле (2)); $Z_{конк}$ – затраты на подготовку и проведение конкурсов (например, «Лучший работник», «Мой папа работает в...» и др.), спортивных мероприятий, приобретение (изготовление) призов победителям, р. (рассчитывается по формуле (1)); $Z_{конф}$ – затраты на создание и приобретение специальной литературы, участие в специализированных конференциях и семинарах, р.; $Z_{конс}$ – оплата по договорам ГПХ услуг привлеченных консультантов, экспертов в области повышения эффективности управления корпоративной культурой, р.; Z_{event} – затраты на проведение корпоративных развлекательных мероприятий, р. (рассчитывается по формуле (1)); $Z_{подар}$ – расходы на подарки

к Новому году, Международному женскому дню, Дню защитника Отечества, дням рождения сотрудников, дню рождения организации и (или) другим важным и памятным датам, р.

Этап 9 – определение плановых расходов на subprocess «Развитие HR-бренда».

Продвижение внутренних HR-мероприятий компании в качестве основного элемента затрат включает оплату труда специалистов службы управления персоналом, которые будут учтены в бюджете службы, но имеются и другие затраты. Формула для расчета затрат на развитие HR-бренда ($Z_{\text{HR-бренд}}$, р.):

$$Z_{\text{HR-бренд}} = Z_{\text{СМИ}} + Z_{\text{тираж. анкет}} + Z_{\text{видео}} + Z_{\text{букл}}, \quad (14)$$

где $Z_{\text{СМИ}}$ – затраты на выпуск корпоративных СМИ, развитие корпоративных социальных сетей, р.; $Z_{\text{тираж. анкет}}$ – затраты на анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности и вовлеченности, р. (рассчитывается по формуле (2)); $Z_{\text{видео}}$ – затраты на подготовку фильмов, интервью с руководителями и сотрудниками компании, фотосессии и их публикация в СМИ, освещение в СМИ различных мероприятий компании, р.; $Z_{\text{букл}}$ – затраты на установку стендов с информацией о компании и ее достижениях, создание рекламных буклетов о компании и их тиражирование, р.

Рекомендуется поддержать практику составления трех вариантов бюджета: оптимистичный, учитывающий максимально необходимые затраты; пессимистичный, учитывающий минимально необходимые затраты; оптимальный.

Второе направление работы в процессе разработки проекта бюджета – формирование бюджета затрат на HR-службу.

В рамках общего бюджета на персонал рекомендуем сформировать отдельный бюджет на HR-подразделение, который позволит определить долю подразделения, насколько дорого служба обходится компании, сколько и на что тратятся средства. Бюджет можно рассчитать с использованием таблицы 3.

Таблица 3 – Фрагмент бюджета службы управления персоналом (пример)

Статья затрат	Вид мероприятия по охране труда	Годовые затраты на единицу, тыс. р.	Количество	Сумма, тыс. р.
1	Основная заработная плата работников службы, итого			
1.1	Руководитель службы (замдиректора по персоналу)	770,0	1	770,0
1.2	Руководители отделов службы	550,0	3	1 650,0
1.3	...			
2	Дополнительная оплата труда работников службы, итого			
2.1	Месячная премия			
2.2	Премия по итогам года			
2.3	...			
Примечание – Составлено автором.				

В рамках дополнительной оплаты труда необходимо учесть также иные премиальные выплаты, оплату за работу в выходные, праздничные дни, доплату за работу в ночные смены, работу по гражданско-правовому договору.

Третьей строкой таблицы планируются налоги на заработную плату.

Далее учитываются:

– затраты на аренду офиса (они рассчитываются исходя из площади офиса) или оплату коммунальных услуг (водоснабжение рассчитывается на основе численности персонала службы);

– покупка (при необходимости) и амортизация техники, оборудования (организация рабочих мест, обеспечение компьютерами, телефонами и пр.);

– затраты на услуги мобильной связи, интернета;

– затраты на подписку на профессиональную литературу;

– затраты на командировки сотрудников службы управления персоналом;

– участие в специальных кадровых конференциях, выставках;

– канцелярские расходы;

– затраты на закупку питьевой воды;

– затраты на питание;

– затраты на предоставление (содержание) жилья за счет компании (если имеются соответствующие программы).

Итоговый бюджет службы управления персоналом определяется суммированием всех перечисленных расходов.

Следующие этапы управления затратами на персонал – защита сформированного бюджета и его утверждение, в дальнейшем в течение бюджетного периода происходит реализация бюджета. При этом важно, что не допускается ни перерасход запланированных сумм, ни экономия. Контроль исполнения бюджета осуществляется не только в конце, но и в течение бюджетного периода (промежуточный контроль). По итогам исполнения бюджета процесс управления затратами на персонал предусматривает стимулирующие воздействия для работников.

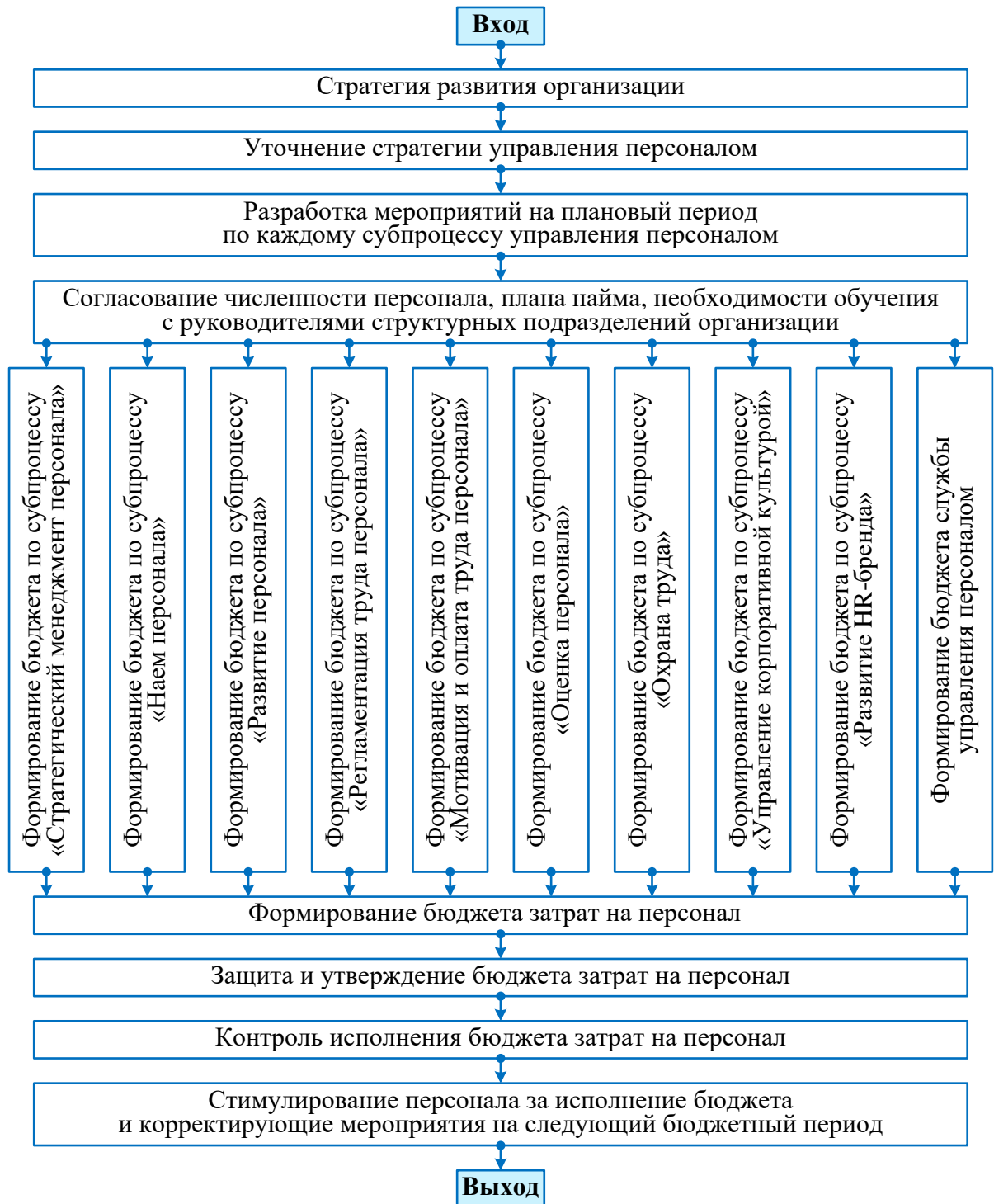
Этапы управления затратами на персонал с использованием методики процессного бюджетирования расходов на персонал и управление им представлены на рисунке 6.

Таким образом, автором разработана методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода и классификации расходов по subprocessам управления персоналом.

Обоснованы причины разработки и актуальность методики, охарактеризована область ее применения, цель. Определены принципы бюджетирования, методы и информационная основа. В основной части методики автором предложено разрабатывать бюджет в двух направлениях:

- 1) бюджет затрат на персонал и управление им;
- 2) бюджет HR-службы.

Определены девять этапов формирования бюджета на персонал по subprocessам управления персоналом, а также состав бюджета кадровой службы. Автором определены формулы для расчета, представлен методический инструмент в виде расчетных таблиц и использования ИТ-продуктов.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Этапы управления затратами на персонал с использованием методики процессного бюджетирования расходов на персонал и управление им

3 Внедрение HR-бюджетирования в компаниях

3.1 Проблемы практической реализации бюджетирования расходов на персонал в российских компаниях

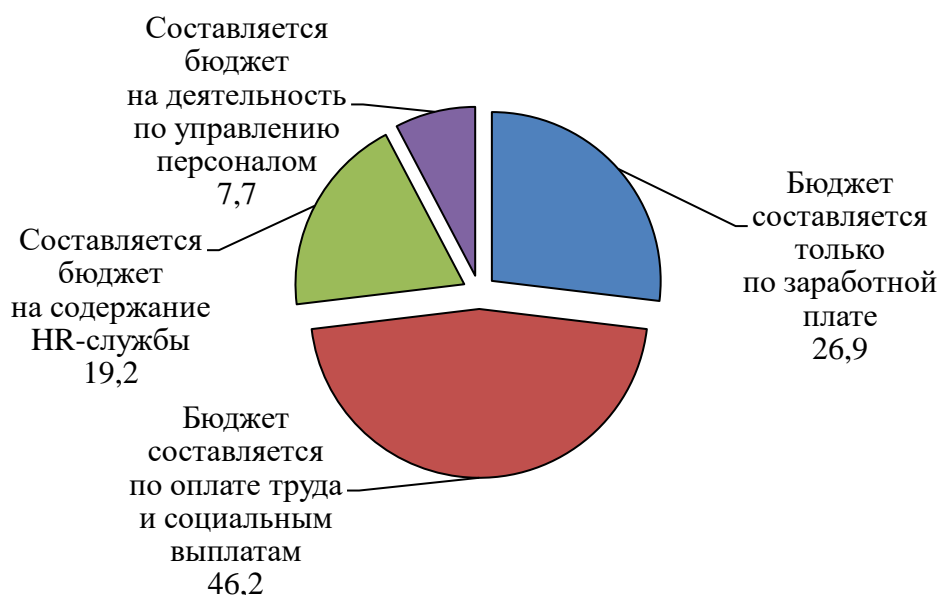
В целях выявления актуальных проблем бюджетирования расходов на персонал современных российских компаний в октябре-ноябре 2019 г. нами был проведен экспертный опрос. В качестве экспертов выступали директора, заместители директора по управлению персоналом (человеческими ресурсами), начальники кадровых служб различных компаний. Всего было опрошено 26 экспертов, работающих в компаниях следующих сфер экономики: производство труб, резиново-технических изделий, продуктов питания, строительных материалов, печей, металлических конструкций, машиностроение, строительство, проектирование, банки, торговые сети, компании оптовой торговли, доставка питьевой воды, ИТ-компании, электрическая компания, туристическая фирма, коммерческая медицинская организация, транспортно-логистическая компания.

Территориально компании, руководители кадровых служб которых участвовали в экспертном опросе, располагаются в Свердловской, Челябинской, Московской, Саратовской, Курганской, Тюменской областях, Пермском крае и Удмуртской Республике. Можно согласиться, что исследованием была охвачена не вся территория Российской Федерации, что объясняется неготовностью руководителей служб по управлению персоналом участвовать в опросе; кроме того, перечисленные субъекты отличаются развитыми производственными структурами с большой численностью персонала и необходимостью, в том числе, планировать затраты на персонал, эффективно управлять ими. Опрос проводился методом формализованного интервью.

Поскольку в экспертных опросах важна не численность опрошенных, а состав экспертов, можно сделать вывод о репрезентативности исследования, по-

скольку респонденты руководят подразделениями управления персоналом в различных сферах экономики и разных субъектах Российской Федерации.

В экспертном опросе участвовали только те руководители, в компаниях которых применяется бюджетирование. Однако сфера распространения бюджетирования в компаниях разная (рисунок 7). Как показали результаты опроса, в большинстве компаний бюджетирование применяется только по отношению к заработной плате и выплатам социального характера.



Примечание – Составлено автором по результатам собственного исследования.

Рисунок 7 – Сферы бюджетирования затрат на персонал в организациях, %

Только каждая пятая компания составляет бюджет на содержание HR-службы управления персоналом, лишь 7–8 % компаний составляют бюджеты на выполнение функций по управлению персоналом. Экспертами были названы следующие функции, на выполнение которых составляется бюджет, кроме мотивации персонала (оплаты труда и компенсационного пакета (социальных выплат)):

- подбор и наем персонала;
- обучение персонала;
- адаптация персонала;

- корпоративные мероприятия;
- оценка персонала.

Вопрос был задан в открытой форме. Опрос проводился в период, когда часть компаний уже составила бюджет на следующий год, другая находилась в процессе формирования и защиты бюджета, поэтому нет оснований предполагать, что руководители HR-службы забыли о каких-то затратах. В этих условиях ни в одной из компаний эксперты не назвали такие функции, как охрана труда, регламентация трудовых процессов, не говоря об управлении корпоративной культурой и развитии HR-бренда.

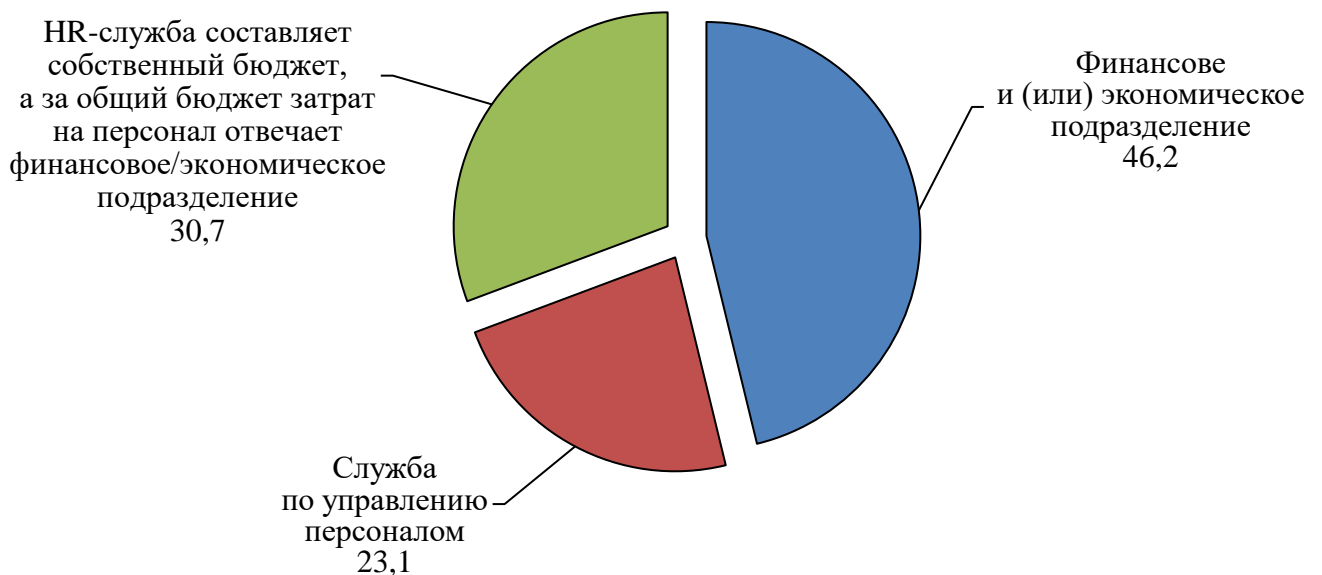
При этом нельзя ставить знак равенства между корпоративными мероприятиями и управлением корпоративной культурой, поскольку экспертами были названы такие корпоративные мероприятия, как празднование Нового года, 23 Февраля и 8 Марта, профессионального праздника (например, Дня торговли, Дня строителя и т. п.). Только празднование юбилея компании можно косвенно считать мероприятием, направленным на поддержание корпоративной культуры.

Экспертный опрос выявил проблему неполного охвата бюджетированием деятельности по управлению персоналом даже в тех компаниях, которые бюджетировуют не только расходы на оплату труда.

Также был задан вопрос о субъектах формирования бюджетов затрат на персонал. Выявлено, что в большинстве компаний формирование такого бюджета осуществляют финансовые и (или) экономические подразделения (рисунок 8).

Опрос показал, что службы по управлению персоналом участвуют в составлении бюджета лишь в половине компаний, а полностью составляют бюджет затрат на персонал лишь 23 % компаний, что можно объяснить слабо развитыми компетенциями в области экономического анализа и расчетов у работников службы, недоверием финансовых служб и руководителя компании расчетам, проведенным вне экономического или финансового подразделений. Однако следует отметить, что если компания не разделена на центры финансовой ответственности и планирование осуществляется финансовой службой, то такой инструмент не является системой бюджетирования и должен называться просто планово-учетной системой.

В компаниях, где расходы на персонал планируются руководителями каждого подразделения в отдельности, а затем суммируются финансовой (или экономической) службой, сложно бывает в конце бюджетного периода оценить эффективность вложений в персонал.

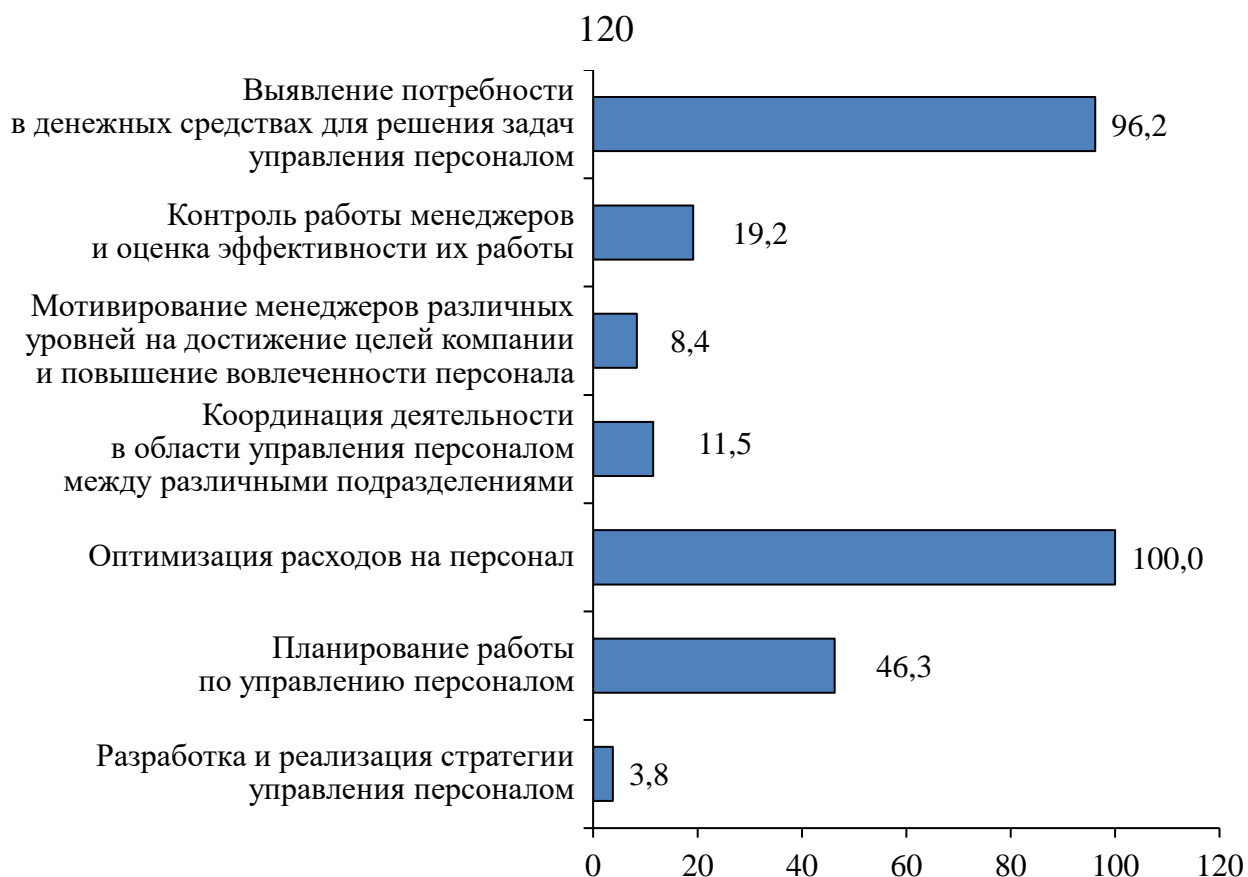


Примечание – Составлено автором по результатам собственного исследования.

Рисунок 8 – Распределение ответов экспертов о субъектах формирования бюджета затрат на персонал в их организациях, %

Кроме того, экспертам задавался вопрос о методе бюджетирования, используемом в организации. Все опрошенные ответили, что в их компании применяется метод «от достигнутого» и только в случае появления каких-либо затрат впервые используется метод с нулевым базисом. Такие ответы вскрывают еще одну актуальную проблему практической реализации бюджетирования расходов на персонал – отсутствие методик бюджетирования с нулевым базисом, воспроизведение в бюджете на следующий год ошибок, которые были допущены при расчетах в предыдущем году.

Вероятно, именно этим объясняются ответы экспертов на вопрос о задачах бюджетирования в компании (рисунок 9).



Примечание – Составлено автором по результатам собственного исследования. На этот вопрос можно было выбрать все подходящие ответы, поэтому сумма ответов больше 100 %.

Рисунок 9 – Распределение ответов экспертов о задачах, решаемых с помощью бюджетирования в их организации, % выбравших данный ответ

Из данных рисунка можно видеть, что все эксперты отметили такую задачу бюджетирования, как оптимизация расходов на персонал; 96,2 % также отметили задачу выявления потребности в денежных средствах для решения задач управления персоналом. Оптимизация расходов на персонал связана не только со сложным положением компании¹, но и с наличием ошибок в прошлогоднем бюджете. Соответственно, с помощью оптимизации затрат руководители пытаются эти ошибки выявить и ликвидировать.

¹ Фокин К. Б. Методический подход к формированию бюджета на управление персоналом в зависимости от экономической ситуации предприятия // Металлургия: технологии, управление, инновации, качество: сб. тр. Всерос. науч.-практ. конф. (Новокузнецк, 9–11 ноября 2012 г.) / под ред. Е. В. Протопопова. – Новокузнецк: СибГИУ, 2012. – С. 132–134; Тарифьян Д. К. Влияние экономической нестабильности на HR-бюджеты и кадровую политику российских компаний // Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 15 мая 2014 г.). – Саратов: Академия бизнеса, 2014. – С. 66–67.

В наименьшей степени, по мнению экспертов, бюджетирование позволяет решить такие задачи, как разработка и реализация стратегии управления персоналом (3,8 %) и мотивирование менеджеров различных уровней на достижение целей компании и повышение вовлеченности персонала (8,4 %).

Проблемой можно назвать тот факт, что компании практически не используют бюджетирование для разработки и реализации стратегии управления персоналом, хотя расходы на содержание персонала напрямую зависят от планирования его численности и структуры. С другой стороны, бюджетирование помогает примерно половине компаний осуществлять текущее планирование работы по управлению человеческими ресурсами – так происходит во всех компаниях, где бюджет затрат на персонал формируется в HR-службе, поскольку первым шагом формирования бюджета является составление плана работы по управлению персоналом.

Считаем, что недостаточно использовать бюджетирование только для текущего планирования, поскольку планирование HR-бюджета прежде всего связано с анализом инвестиций в персонал и в целом в развитие компании. Чтобы инвестиции окупились, они должны соответствовать вектору стратегии развития. Для обеспечения роста организации необходимы инвестиции в восполнение дефицита компетенций сотрудников, развитие талантов (кадрового резерва компании), обеспечение производства персоналом требуемого количества и качества, создание инновационной среды. Только наличие стратегии развития компании и, как частный ее случай, стратегии управления персоналом позволяет принимать взвешенные решения, направленные на управление человеческими ресурсами.

Как уже отмечалось, «бюджет затрат на персонал является чувствительным индикатором принятых управленческих решений»¹, поэтому если ключевым звеном кадровой стратегии выступает управление талантами, то затраты на персонал, его привлечение, развитие и мотивацию возрастают, а если центральной идеей кадровой политики является минимизация расходов на персонал, то компания будет

¹ Маличенко И. П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 74.

отказываться от многих мероприятий по управлению и развитию персонала. Следует подчеркнуть, что уменьшение расходов на персонал за счет сокращения численности или оплаты труда в краткосрочном периоде приводит к увеличению производительности труда, однако в долгосрочном периоде имеет такие последствия, как рост текучести кадров и неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, ведет к снижению производительности труда и эффективности производства.

Научный подход к разработке бюджета затрат на персонал должен начинаться с уточнения направлений стратегии управления персоналом, определения приоритетных задач в сфере управления человеческими ресурсами компании, наличия прогрессивного опыта стратегического развития персонала в компаниях-конкурентах, удовлетворенности существующей кадровой политикой со стороны руководства организации и работников. Только при условии решения данных задач бюджет затрат на персонал может отвечать потребностям бизнеса.

Бизнес-план по персоналу¹ позволяет сформировать и защитить бюджет затрат на персонал, определить приоритеты в работе с персоналом, спрогнозировать обеспеченность производства персоналом для достижения целей компании, более объективно оценить эффективность работы службы по управлению персоналом, сформировать необходимый уровень взаимоотношений с внешней средой компании, провести оценку стоимости бизнеса. Однако даже при наличии бизнес-плана по персоналу необходима гибкость в управлении бюджетом, поскольку при стратегическом (долгосрочном) управлении возрастает цена ошибок.

Большинство компаний (73,1 %), представители которых выступали экспертами в опросе, используют метод жесткого бюджета, когда параметры бюджета не пересматриваются в течение года под воздействием изменений внешней и внутренней среды; остальные компании (26,9 %) применяют гибкий бюджет и пересматривают его в зависимости от реально достигнутого уровня производства. Исследова-

¹ Апина А. М. Организационно-методические основы бюджетирования расходов на персонал // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск – Саратов, 10 октября 2014 г.). – Новосибирск–Саратов: Академия управления, 2014. – С. 30.

ние проводилось в конце 2019 г., поэтому можно предположить, что в условиях пандемии, вызванной коронавирусом COVID-19, доля компаний, которые начали применять метод гибкого бюджета, увеличилась.

Экспертам также задавался вопрос, с какими трудностями они сталкиваются в процессе защиты бюджета (рисунок 10).



Примечание – Составлено автором по результатам собственного исследования.

Рисунок 10 – Распределение ответов экспертов на вопрос о трудностях в процессе защиты бюджета затрат на персонал, %

Распределение ответов экспертов показывает, что требование оптимизации затрат на персонал часто превращается в требование сокращения даже оправданных (необходимых) затрат. Возможно, именно это является причиной использования во многих компаниях бюджетирования как инструмента оптимизации затрат на персонал. Это можно назвать оправданным, когда компания находится в кризисной экономической ситуации, однако в долгосрочной перспективе, как уже отмечалось ранее, такая цель применения бюджетирования неэффективна.

В современной научной литературе и практике можно найти много публикаций об оптимизации затрат на персонал¹, при этом все подходы к оптимизации можно разбить на два основных:

– пропорциональное сокращение бюджета всех подразделений. Данный подход является простым, но неблагоприятно сказывается на тех структурных подразделениях, которые составили бюджет экономно, включив в него лишь обоснованно необходимые затраты;

– сокращение накладных расходов на основе анализа каждой из статей. В данном подходе критически изучаются все статьи затрат по соотношению расходов и эффективности. Сокращаются слишком трудоемкие, ненужные или излишне дорогие мероприятия и услуги, а новые мероприятия и услуги создаются только после анализа расходов и эффективности².

В первую очередь традиционно сокращают такие затраты на персонал, как расходы на корпоративные мероприятия, обучение в сторонних организациях; если этого недостаточно, то уменьшают суммы стимулирующих выплат, затраты на подарки³, замораживают выплаты сверхтарифов, корректируют внутренние фонды социального обеспечения.

Можно порекомендовать следующие современные методы оптимизации затрат на персонал в направлении сокращения размеров социальных выплат. Один из таких методов – «кафетерий», под которым понимается возможность каждого работника выбрать индивидуальный социальный пакет. Внедрение «кафетерия»

¹ См., например: Виноградова Т. А. Разработка алгоритма оптимизации HR-бюджета компании // Актуальные вопросы управления персоналом: сб. науч. тр. магистров, аспирантов и преподавателей кафедры экономики труда и управление персоналом / под ред. И. В. Резанович. – Челябинск: ЮУрГУ, 2017. – С. 62–67; Мовсесян Э. К., Сидорова В. Н. Направления оптимизации затрат на управление персоналом посредством использования инновационных подходов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2020. – № 6. – С. 57–61; Поворина Е. В. Пути оптимизации HR-бюджета предприятия // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 5. – С. 70–75; Синицына М. И. Разумная оптимизация затрат на персонал в условиях новой реальности // Управление развитием персонала. – 2020. – № 3. – С. 182–186; и др.

² Авилова М. Г. Управление расходами по содержанию персонала // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 4 (28). – С. 282–289.

³ Бюджетирование расходов на персонал // Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65975-byudjetirovanie-rashodov-na-personal-19-m3#rab3> (дата обращения: 14.09.2018).

льгот позволяет не только экономить средства на социальные выплаты, но и повысить удовлетворенность работников. Так, проведенное в 2016 г. исследование в сети магазинов «Леруа Мерлен» в России показало, что 52 % сотрудников не могут по разным причинам воспользоваться дополнительными льготами, такими как путевки в детские лагеря или добровольное медицинское страхование (ДМС) для родственников, и фактически реализуют только базовые возможности соцпакета, а 25 % сотрудников никогда не пользовались даже базовыми возможностями, например, ДМС¹. В «кафетерии» работник в зависимости от позиции в компании и стажа работы может выбрать необходимые ему льготы из определенного списка («меню»), а также может участвовать в программе софинансирования льгот, которые ему необходимы.

Еще одним эффективным методом сокращения затрат на персонал является фондирование, т. е. установление в бюджете определенных объемов фондов и закрепление правила, как этот фонд может использоваться. Объемы фондов могут устанавливаться как процент от прибыли или отношение ФОТ к выручке компании.

В условиях серьезного кризиса для сокращения затрат на персонал компании вынуждены прибегать к сокращению численности персонала или сокращению размера оплаты труда, что некоторые авторы² считают недопустимым.

Активное сокращение персонала, согласно законодательству, требует дополнительных выплат сокращаемым работникам, поэтому компании используют следующие методы сокращения численности персонала:

- приостановление приема на работу. С помощью данного метода можно сократить персонал на 5–10 % в год;
- сокращение времени работы, перевод на режим неполного рабочего дня и (или) неполной рабочей недели, при этом заработная плата выплачивается про-

¹ Создаем в компании «кафетерий» социальных льгот. Кейс «Леруа Мерлен». Что это за «кафетерий» и как эйчару применять его в работе // Мир глазами HR. – URL: <https://vkrabota.ru/blog/hr/sozdaiem-v-kompanii-kafietierii-sotsialnykh-lghot-kieis-lieu-mierlien> (дата обращения: 23.04.2020).

² Александрова Н. А., Васильцова Л. И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности // Аграрный вестник Урала. – 2016. – № 5 (147). – С. 88–94.

порционально отработанному времени. Данный метод позволяет сохранить квалифицированное ядро персонала, которое будет необходимо по окончании кризиса;

– стимулирование естественного движения персонала, т. е. направление на учебу с отрывом от производства, стимулирование досрочного выхода на пенсию путем дополнительного вознаграждения, увольнение по истечении срока трудового договора и т. п.;

– поощрение текучести кадров: стимулирование ухода по желанию работников и также увольнения за различные нарушения.

К современным методам сокращения численности персонала¹ можно отнести аутстаффинг, аутсорсинг, подбор временного персонала, лизинг персонала².

Аутстаффинг (outstaffing) – выведение персонала за штат, которое позволяет перевести персонал в самостоятельную организацию, но при этом работники продолжают работать на прежнем рабочем месте. Трудовой договор с работниками заключает новая компания, а в прежней компании они работают по договору между двумя организациями. Компания-заказчик добивается экономии средств на подборе персонала, ведении кадровой документации, дополнительных льготах и т. п.

Аутсорсинг (outsourcing) – использование внешних услуг – позволяет организации-заказчику передать одну или несколько своих функций (как правило, непрофильных) внешней организации или подразделению другой компании. Обычно функция передается полностью, и в штате заказчика не остается персонала, осуществляющего данную функцию. Использование аутсорсинга позволяет концентрироваться на основном виде деятельности; рационализировать выполнение производственных операций.

Подбор временного персонала (temporary staffing) позволяет удовлетворить потребности компании в кадрах без дальнейших обязательств. Упрощается процесс

¹ Громова Н. В. Инновационные HR-технологии и актуальные тренды российского рынка труда // Идеи и новации. – 2016. – № 3 (6). – С. 15–20.

² Фролова А. С. Инструменты оптимизации расходов на персонал: аутсорсинг, аутстаффинг, бюджетирование затрат на персонал // Экономика и управление в постглобальном мировом порядке: монография / под ред. И. А. Кульковой. – Екатеринбург: Универсальная типография «Альфа Принт», 2017. – С. 254–265.

увольнения таких работников по окончании срока трудового договора, достигается экономия по некоторым статьям социального обеспечения.

Лизинг персонала (staff leasing) – это технология, при которой работник состоит в трудовых отношениях с кадровым агентством, но выполняет работу в компании-заказчике. В России данная кадровая технология не получила широкого развития из-за несоответствия законодательства. Однако она позволяет значительно сократить затраты на персонал в случае, когда с определенной регулярностью требуются услуги квалифицированного специалиста, или на период временного отсутствия персонала организации-заказчика.

Стремление к минимизации затрат на персонал «в большинстве корпораций обнаружило свою несостоятельность именно с экономической точки зрения»¹. Сокращение работников, снижение расходов на персонал, отмена ряда социальных программ и льгот может привести в перспективе к дополнительным расходам, вызванным ростом неудовлетворенности и, как следствие, текучести кадров, требующей увеличения расходов на наем, адаптацию, обучение.

Другой сложностью является необходимость доказывать важность каждой статьи затрат в бюджете. Действительно, не получится защитить бюджет расходов на персонал, если руководитель кадровой службы не владеет информацией по каждой из статей и подстатей затрат, не может их обосновать. Руководителю придется отвечать, как получились цифры и почему они именно такие. Без этого обоснования на защите бюджета включается механизм сокращения издержек, который иногда приводит к сокращению стратегически важных статей. Кроме того, любой вид инвестирования требует понимания возможной отдачи от инвестиций, поэтому у руководителя кадровой службы появляется необходимость проводить расчеты по ожидаемой эффективности инвестиций в человеческий капитал.

В качестве методов упрощения защиты бюджета затрат на персонал нами были проанализированы и систематизированы следующие методические рекомендации руководителям кадровых служб:

¹ Авилова М. Г. Управление расходами по содержанию персонала // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 4 (28). – С. 284.

- аргументация, построенная на фактах, т. е. предварительный расчет того, как запланированные действия службы по управлению персоналом приведут к повышению эффективности деятельности компании, в том числе к увеличению прибыли;

- научный базис, который выражается в использовании для обоснования затрат результатов научных исследований, российских и зарубежных обзоров, данных компаний – лидеров на рынке;

- наглядность презентации бюджета, т. е. оформление запланированных действий в таблицы, демонстрирующие окупаемость инвестиций, графики, диаграммы и другой иллюстрационный материал, показывающий долю затрат в общих затратах, в прибыли, сравнение с бенчмарками¹, сравнение суммы затрат с прошлыми периодами и т. п.;

- экономичность, которая выражается в упоминании, от каких проектов было решено отказаться в силу их неэффективности, что повышает доверие к плановому бюджету;

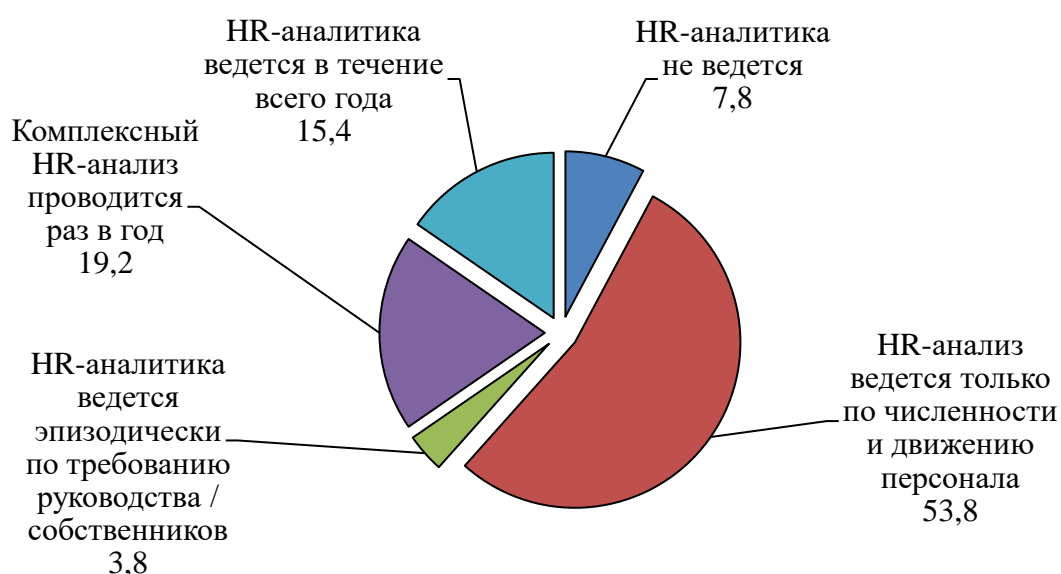
- предварительная подготовка руководства, для чего рекомендуется начинать обсуждать проект бюджета с руководителем и членами комиссии заранее. Можно не просто рассказать о планах по управлению персоналом, но попросить высказать замечания и предложения по статьям расходов, чтобы до начала защиты бюджетов исправить те замечания, которые являются обоснованными.

Кроме того, если руководители компании не готовы психологически принять проект бюджета без сокращения, рекомендуется добавить в бюджет один или несколько небольших проектов, от которых можно будет безболезненно отказаться, показав тем самым свою готовность к оптимизации затрат.

Гораздо легче будет обосновать затраты на персонал, если вести на регулярной основе HR-аналитику, которая помогает получить информацию об эффективности инвестиций в персонал. Однако, как показал проведенный нами экспертный

¹ Бенчмарки – показатели, которые служат образцом для сравнения. Для показателей управления человеческими ресурсами это могут быть рассчитанные аналитически-расчетным методом нормы и нормативы, данные средние по отрасли, или средние по группе предприятий-лидеров, данные компании-лидера и т. д.

опрос, только треть компаний проводят HR-аналитику на регулярной основе (рисунок 11). В большинстве компаний кадровые службы осуществляют анализ лишь кадрового состава и движения персонала; имеются компании, в которых даже эти показатели не анализируются. Комплексный анализ HR-метрик, в том числе эффективности отдельных мер по управлению персоналом (например, проведенного обучения, системы приема персонала и т. п.), в 19,2 % компаний проводится один раз в год; в 15,4 % компаний – в течение всего года, т. е. сразу после проведения каждого мероприятия. Еще почти в 4 % организаций такой анализ проводится реже одного раза в год, по мере появления запроса руководства и (или) собственников, и обычно предполагает привлечение внешних экспертов в области управления персоналом.



Примечание – Составлено автором на основе результатов собственного исследования.

Рисунок 11 – Распределение ответов экспертов о регулярности проведения HR-аналитики в компании, %

Когда бюджет утвержден, возникают проблемы, связанные с его реализацией. Существует два подхода к неизменности бюджета в течение года его реализации. Первый подход позволяет корректировать (перераспределять) затраты внутри бюджета, не выходя за его рамки; например, в один месяц потратить мень-

шую сумму, чем запланировано, в другой – больше, при этом отклонения обычно не могут превышать 10 %; второй подход не позволяет осуществлять корректировку бюджета.

Проведенный опрос показал, что компании распределились следующим образом: в 57,7 % организаций корректировка бюджета не допускается, в остальных 42,3 % организаций либо допускается корректировка, либо неизрасходованные суммы в объеме не более 10 % перечисляются в фонд отдела и используются на непредвиденные расходы и стимулирование сотрудников.

Однако даже если корректировка недопустима, не рекомендуется планировать суммы больше необходимых, поскольку для бюджетирования негативными моментами являются не только превышение расходов над запланированными, но и неоправданная экономия. Перерасход является индикатором наличия ошибок в планировании, расчетах; неоправданная экономия бюджета сигнализирует либо о невыполнении части намеченных мероприятий, либо о снижении качества оказываемых услуг, либо об обмане или ошибке в процессе формирования и утверждения бюджета.

Отсутствие связи между выполнением бюджета и системой стимулирования руководителей центров финансовой ответственности является серьезной проблемой реализации бюджетирования в российских организациях.

Так, в крупной российской компании, в которой составлялись бюджеты, причем по утвержденной методике формирования, имелся эффективный регламент, бюджет не выполнялся (т. е. выполнялся только на 90 %) ¹. Причиной такой ситуации оказалось отсутствие связи между системой материального стимулирования руководителей подразделений и выполнением плановых показателей. Если не обеспечена зависимость переменной части заработной платы каждого сотрудника от достижения запланированных показателей, то бюджет не будет реализовываться.

¹ Подоляк Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budg_sys_mistakes.shtml (дата обращения: 05.03.2019).

Результаты экспертного опроса показали, что прямая связь переменной части заработной платы от полноты реализации бюджета обеспечивается в 53,8 % компаний, и хотя данная цифра означает большинство организаций, мы считаем, что чуть более половины компаний – это недопустимо низкая доля. Причиной этого может быть ситуация, когда бюджет планирует финансовая служба, а служба по управлению персоналом не является центром финансовой ответственности в организации, однако такая ситуация снижает эффективность реализации бюджетирования¹. Если в организации отсутствует четкое распределение полномочий и ответственности за достижение целевых значений ключевых показателей деятельности и распределение ресурсов в рамках финансовой и организационной структур управления и, как следствие, нет механизмов стимулирования сотрудников к достижению показателей и соблюдению лимитов расходования ресурсов², то бюджетирование в такой компании, собственно, и не требуется.

В научных публикациях выделяют и другие проблемы практической реализации бюджетирования расходов на персонал в российских компаниях:

- несогласованность сроков начала планирования и периода выдачи целевых установок собственниками и (или) акционерами на плановый период, в результате чего приходится корректировать, а иногда менять уже сформированные планы³;
- группировка затрат на персонал является обобщенно-обезличенной и не способствует достижению стратегических целей компании и повышению ее доходности;
- отсутствует категория «затраты на персонал» в практике многих компаний, состав затрат на персонал в статистике ограничен только оплатой труда и социальными выплатами;

¹ Паутова С. В. Проблема мотивации в системе бюджетирования // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 294. – С. 194–197.

² Молвинский А. Формирование годового бюджета компании. – URL: <https://bt-seminar.ru/formirovanie-godovogo-byudzheta-kompanii> (дата обращения: 26.04.2020).

³ Подоляк Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budg_sys_mistakes.shtml (дата обращения: 05.03.2019).

– затраты на обучение и другие функциональные блоки управления персоналом носят эпизодический характер, не включены в единую систему контроллинга организации как обособленная система¹;

– реализация бюджетов требует от работников высокой эффективности труда, что часто приводит к сопротивлению персонала, стремлению минимизировать свою нагрузку, к конфликтам;

– наличие противоречия между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: легко достижимые бюджетные цели не стимулируют, а если они слишком сложно достижимы, то мотивация пропадает в силу неверия в возможность выполнения плана;

– недобросовестное поведение руководителей подразделений (интриги, длительные нерешенные конфликты, намеренное завышение потребностей, ложь о бюджетировании) могут сильно затруднить реализацию бюджетирования в компании².

Кроме того, бюджетирование не рекомендуется применять в компаниях, демонстрирующих следующие особенности³:

– первое лицо компании (чаще всего одновременно из числа ее собственников) принимает все стратегические и оперативные решения, полномочия и ответственность не передаются на нижестоящие уровни управления. Бюджетирование в таких компаниях лишь создает иллюзию делегирования и неоправданно увеличивает нагрузку на персонал;

– бюджетирование инициируется и навязывается финансово-экономическими службами, а первое лицо компании в этих процедурах не участвует, тогда бюджетирование сводится к финансовому прогнозированию деятельности;

¹ Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 2 (272). – С. 339.

² Синявец Т. Д. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 2. – С. 52.

³ Молвинский А. Формирование годового бюджета компании. – URL: <https://bt-seminar.ru/formirovanie-godovogo-byudzheta-kompanii> (дата обращения: 26.04.2020).

– отсутствие стратегических целей компании и целевых значений ключевых показателей деятельности лишает бюджетирование смысла, превращаясь в фиктивную активность.

Таким образом, экспертный опрос руководителей служб по управлению человеческими ресурсами, проведенный нами в организациях различных сфер деятельности и мест расположения, показал, что на современном этапе основной сферой применения бюджетирования остается оплата труда персонала и выплаты социального характера. Большинство российских компаний по-прежнему относят реализацию функций по управлению персоналом к накладным расходам и планируют их обобщенно. В тех компаниях, где составляется бюджет на реализацию функций управления персоналом, наблюдается неполный охват функций бюджетированием.

Основным субъектом бюджетирования в российских компаниях выступает финансовая и (или) экономическая служба, которая с недоверием относится к расчетам службы по управлению персоналом (только 23,1 % компаний доверяют формирование бюджета затрат на персонал HR-службе). Основным методом бюджетирования в российских организациях выступает метод «от достигнутого», а метод с нулевым базисом используется только для мероприятий, которые осуществляются впервые. Также выявлено, что большинство компаний (73,1 %) использовали на момент опроса (конец 2019 г.) жесткий бюджет. Большинство компаний допускают корректировку бюджета в процессе его реализации.

Основные задачи, решаемые с помощью бюджетирования, – это оптимизация затрат на персонал и выявление потребности в денежных средствах для решения задач управления персоналом. В качестве серьезной проблемы нами было отмечено отсутствие взаимосвязи бюджетирования с реализацией стратегии компании и стратегии управления персоналом. Также опрос позволил выявить основные трудности, которые испытывают руководители кадровых служб в процессе защиты бюджета: половина экспертов отметила, что руководство требует сокращать даже необходимые расходы. В работе систематизированы подходы и методы оптимизации затрат на персонал, в том числе проанализированы методы сокращения чис-

ленности персонала. Далее систематизированы методы упрощения процесса защиты бюджета, одним из которых является проведение HR-аналитики. Выявлено, что только 19,2 % компаний осуществляют аналитику раз в год и 15,4 % ведут аналитические расчеты в течение всего года.

В процессе экспертного опроса также было выявлено, что только в 53,8 % российских компаний установлена связь переменной части оплаты труда работников с выполнением бюджета. Также в работе проведен анализ прочих проблем практической реализации бюджетирования расходов на персонал в российских компаниях.

3.2 Развитие HR-бюджетирования в компаниях Свердловской области

В компаниях, использующих бюджетирование, оно как элемент менеджмента имеет свои особенности развития. Внедрение процессного бюджетирования затрат на персонал не только будет способствовать развитию процессов планирования, контроля и мотивации персонала, но и повысит качество принимаемых управленческих решений.

Представленная в п. 2.3 методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода была апробирована нами для формирования бюджета по управлению персоналом в пяти компаниях г. Екатеринбурга и Свердловской области.

Выбор организаций для апробации обусловлен тем, что, во-первых, они представляют различные сферы экономической деятельности (производство, торговлю, банковское дело и СМИ), поэтому успешная апробация методики в разных сферах может доказывать ее универсальность. Во-вторых, анализируемые компании имеют разную численность персонала и, соответственно, разные HR-службы: банк имеет многочисленную службу управления персоналом, в трех компаниях данное направление представлено одним работником, а ООО «Холдинг регионов»

такой службы не имеет, поскольку численность его персонала составляет всего 35 чел. Успешная апробация в крупном, средних и малом предприятии позволила выявить некоторые особенности применения методики в зависимости от размера компании. В-третьих, во всех исследуемых компаниях применяется бюджетирование, однако бюджет затрат на персонал распространялся на разные сферы деятельности по управлению человеческими ресурсами: минимальный охват наблюдается в ООО ЗКМЗ «Техно-Изол», где рассчитывалась только заработная плата, максимальный – в АО «Газпромбанк», где бюджет распространялся на все сферы, однако составлялся на основе функционального подхода, а не процессного бюджетирования. Разный уровень развития бюджетирования расходов на персонал в исследуемых компаниях также может свидетельствовать об универсальности методики.

В таблице 4 представлены сферы, которые охватывало бюджетирование затрат на персонал в анализируемых компаниях до внедрения предлагаемой методики.

Таблица 4 – Анализ сфер бюджетирования затрат на персонал в организациях до внедрения методики (составлено автором)

Показатель	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салос»	ООО «Торговый дом „Березовское“ »	АО «Газпромбанк»
Бюджет по заработной плате	+	+	+	+	+
Бюджет по оплате труда и выплатам социального характера	–	+	+	+	+
Бюджет на содержание HR-службы	–	–	+	–	+
Бюджет по отдельным subprocessам управления персоналом	–	+	–	–	+
Бюджет, максимально охватывающий subprocessы управления персоналом	–	–	–	–	+
Примечание – Составлено автором. * Бюджет затрат на персонал рассчитывался не службой управления персоналом.					

Из таблицы 4 видно, что хотя во всех компаниях бюджетирование как элемент менеджмента применяется, изначальное положение компаний относительно формирования бюджетов затрат на персонал сильно различается: от отсутствия кадровой службы в качестве субъекта бюджетирования и центра финансовой отчетности до максимально полного охвата субпроцессов бюджетом расходов на персонал силами кадрового подразделения. Как показал проведенный нами экспертный опрос, описанный в предыдущем параграфе, степень участия кадровой службы в бюджетировании не зависит от размера компании и численности персонала. В малых и средних организациях может формироваться достаточно полный бюджет по управлению персоналом, в то же время в крупных компаниях ограничиваются только расчетом затрат на заработную плату.

Для понимания объемов и особенностей работы представим краткое описание деятельности и основных социально-экономических показателей исследуемых компаний.

Общество с ограниченной ответственностью «Завод быстровозводимых зданий из металлоконструкций и сэндвич-панелей „Техно-Изол“» было создано в 2002 г.; завод находится в г. Первоуральске Свердловской области и работает не только в месте дислокации, но и в Екатеринбурге, Челябинске и Тюмени. Компания специализируется на строительстве и комплектации одно- и многопролетных зданий и сооружений шириной пролета до 48 м. Завод располагает собственной производственной базой, включающей цех по изготовлению строительных металлоконструкций средней производительностью до 1 200 т в месяц, цех по производству клееных стеновых и кровельных сэндвич-панелей средней производительностью до 1 000 м² в смену и другие необходимые подразделения. Современные технологии производства, квалифицированные кадры и уникальность продукции уже долгое время позволяют считать «Техно-Изол» ведущим производителем в Урало-Сибирском регионе.

Внедрение разработанной нами методики осуществлялось в ООО ЗКМЗ «Техно-Изол» в 2018 г., поэтому данные об основных социально-экономических показателях взяты нами за период с 2012 по 2017 г. (таблица 5).

Таблица 5 – Основные социально-экономические показатели деятельности
ООО ЗКМЗ «Техно-Изол» в период, предшествующий внедрению методики
формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного
подхода

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка, млн р.	579,2	580,6	641,9	548,6	408,9	335,6
Себестоимость продаж, млн р.	482,6	463,3	502,5	443,9	355,7	240,3
Прибыль (совокупный финансовый результат), млн р.	6,105	4,616	7,934	0,759	−6,013	−9,493
Численность персонала, чел.	118	126	135	123	99	71
Производительность труда, млн р./чел.	4,908	4,608	4,755	4,460	4,130	4,727
Рентабельность продаж, %	1,05	0,80	1,24	0,14	−1,47	−2,83
Рентабельность продукции производства, %	1,27	1,00	1,58	0,17	−1,69	−3,95
Примечание – Составлено автором по данным отчетности компании.						

Как можно увидеть, компания активно развивалась первые три анализируемых года и, соответственно, увеличивала численность работников, в 2015 г. произошла стагнация. Все эти годы компания относилась к средним предприятиям, однако начиная с 2016 г. экономические и финансовые показатели деятельности начали ухудшаться, стала сокращаться численность и компания перешла в группу малых предприятий. Одной из причин ухудшения экономической ситуации можно назвать недостаточное внимание к системе управления персоналом. Так, в компании разрабатывался бюджет, однако из затрат на персонал он включал лишь расходы на заработную плату и рассчитывался в экономическом отделе, поскольку кадровая служба состояла из одного работника, не владеющего компетенциями составления годовых бюджетов.

Нами был рассчитан бюджет затрат на персонал компании на 2018 г. на основе процессного подхода, но с некоторыми ограничениями. Прежде всего, было принято решение не рассчитывать отдельный бюджет HR-службы в силу, поскольку она состоит из одного работника. Кроме того, в компании сложилась практика формирования бюджета на охрану труда в отделе главного инженера, поэтому решили данную практику не менять. Наконец, компания отказалась от расходов на

оценку персонала, поскольку данный subprocess управления персоналом в компании не реализуется.

Бюджет на заработную плату был рассчитан на 98,8 ставки (плановая численность персонала на 2018 г.) (рисунок 12).

Бюджет фонда заработной платы. Период - 2018. Ед.изм. - руб.									
Код	Категория	Направление затрат			кол-во дн отпуска /12	2 018			
		счет	цели	затраты		Численность по штатному расписанию	ФЗП	в том числе	
								выплаты к отпуску	выплаты к отпуску при увольнении
22.05	Руководители	25.0500	11.01	01.31	3,50	6,00	3 764 142,06	361 372,56	0,00
22.05	Специалисты	25.0500	11.02	01.31	2,33	2,00	941 363,53	82 313,53	0,00
22.05	РСиС					8,00	4 705 505,60	443 686,10	0,00
22.05	Вспомогательные ра	25.0500	02.10	01.21	2,75	0,50	106 348,32	0,00	0,00
22.05	Вспомогательные ра	25.0500	14.03	01.21	2,75	3,00	1 431 878,51	154 947,95	0,00
22.05	Вспомогательные ра	25.0500	11.02	01.21	3,17	3,00	1 193 073,66	131 745,47	0,00
22.05	Вспомогательные рабочие					6,50	2 731 300,49	286 693,41	0,00
22.05	Основные рабочие	20.0500	01.01	01.11		84,30	44 683 415,60	6 464 167,74	0,00
22.05	Основная з/п	20.0500	01.01	01.11	3,17	84,30	38 219 247,86	0,00	0,00
22.05	дополнительная з/п	20.0500	01.01	01.12	3,33	0,00	6 464 167,74	6 464 167,74	0,00
22.05	ВСЕГО					98,80	52 120 221,68	7 194 547,25	0,00

Примечание – Составлено автором по данным компании.

Рисунок 12 – Фрагмент формирования бюджета затрат на оплату труда
ООО ЗКМЗ «Техно-Изол» на 2018 г.

По всем subprocessам управления персоналом вначале был составлен план работы: определено ожидаемое число вновь принятых работников на основе статистики по текучести кадров и изменений в производственном процессе, каналы привлечения кадров, программы обучения и ожидаемая численность обученных. На основе составленного плана были рассчитаны затраты по каждой статье на каждый месяц и суммарные затраты за год (таблица 6).

В процессе составления плана по управлению персоналом было решено провести одно социологическое исследование и включить в анкету вопросы, связанные как с удовлетворенностью работников трудом, так и с их представлением о будущем компании и своем месте в ней. Таким образом, с помощью одного анкетирования можно получить информацию сразу по двум subprocessам управления персоналом.

Таблица 6 – Фрагмент годового бюджета затрат на персонал ООО ЗКМЗ «Техно-Изол» на 2018 г., р.

Субпроцесс	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Трудоемкость	Январь	...	Трудоемкость	Всего за 2018 г.
Стратегическое и оперативное планирование	Проведение социологического опроса об удовлетворенности персонала и пожела- ниях на будущее			0,00			12 560,00
Наем персонала	Доступ к базе резюме			987,00			11 844,00
	Реклама вакансий			5 600,00			5 600,00
	Проверка службой безопасности, ч	35 000,00	1	216,05			6 481,50
	Оплата услуг кадрового агентства			0,00			0,00
	Медицинский осмотр			1 450,00			43 500,00
	Спецодежда			4 650,00			139 500,00
	Выплаты рефералам			0,00			20 000,00
	Увеличение заработной платы (доплаты ученикам) (20 %)	23 000,00		4 600,00			110 400,00
	Доплаты наставникам (25 %)	45 000,00		11 250,00			337 500,00
	Подготовка и тиражирование информаци- онной литературы			0,00			1 200,00
Развитие персонала	Обязательное обучение			7 200,00			54 000,00
	Повышение квалификации ИТР			12 500,00			58 000,00
	Командировочные расходы			2 240,00			8 960,00
	Обучение в учебном центре (повышение разряда рабочих)			0,00			106 800,00
Регламентация труда персонала	Затраты на нормирование труда, ч	30 000,00	12	2 222,22			40 000,00

Продолжение таблицы 6

Субпроцесс	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Трудоемкость	Январь	...	Трудоемкость	Всего за 2018 г.
Регламентация труда персонала	Приобретение трудовых книжек и вклады- шей, канцелярских товаров для кадрового делопроизводства			1 800,00			12 000,00
	Подписка на электронный журнал «Дирек- тор по персоналу»			17 000,00			34 000,00
Мотивация и оплата труда	Основная и дополнительная заработная плата			3 832 586,18			52 120 222,00
	Отчисления от ФОТ			1 184 269,13			16 105 149,00
	Обеспечение питанием персонала			368 060,00			4 416 720,00
	Материальная помощь			4 000,00			48 000,00
Управление корпоративной культурой	Подарки детям работников к Новому году			0,00			7 380,00
	Проведение корпоративного праздника ко Дню строителя			0,00			52 500,00
Развитие HR-бренда	Обновление сайта компании			0,00			8 000,00
	Итого			5 460 630,58			73 760 316,00
Пр и м е ч а н и е – Рассчитано автором.							

Предложенный подход позволил упорядочить работу по управлению человеческими ресурсами, четко понимать, на что идут средства из накладных расходов, направляемые на обеспечение эффективной работы персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «Холдинг регионов» является медиахолдингом, издающим несколько средств массовой информации экономической и общественно-политической тематики. Темы статей связаны с политикой, экономикой, бизнесом, промышленностью, транспортом, недвижимостью, туризмом, здоровьем, персональными финансами и стилем жизни. Медиахолдинг был создан 10 января 2017 г., однако журнал «Регионы России: национальные приоритеты» существует на рынке с 2005 г. Кроме журнала, в холдинг входят новостные страницы в социальных сетях Facebook, Telegram, где публикуются срочные новости, «Одноклассники», Twitter; веб-сайт gosrf.ru и площадка «Яндекс.Дзен», где материалы публикуются в расширенном виде. Корреспонденты работают не только в Москве, Санкт-Петербурге и Свердловской области, но и в Тюменской, Челябинской, Саратовской, Липецкой, Самарской, Волгоградской, Новгородской, Амурской, Иркутской областях, Ханты-Мансийского автономном округе – Югре, Краснодарском крае, Приморье и Прикамье, республиках Адыгея, Чувашия и других регионах страны.

Апробация методики бюджетирования затрат на персонал проходила осенью 2019 г., поэтому мы имели возможность проанализировать данные об основных социально-экономических показателях только за 2017 г. (год создания холдинга) и 2018 г. (таблица 7).

Таблица 7 – Основные социально-экономические показатели деятельности ООО «Холдинг регионов» в период, предшествующий внедрению методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода

Показатель	2017	2018	Отклонение, %
Выручка, тыс. р.	6 722	3 847	57,2
Себестоимость продаж, тыс. р.	6 205	3 597	58,0

Продолжение таблицы 7

Показатель	2017	2018	Отклонение, %
Валовая прибыль, тыс. р.	517	250	48,4
Чистая прибыль, тыс. р.	405	164	40,5
Численность персонала, чел.	42	35	83,3
Производительность труда, тыс. р.	160,0	109,9	68,7
Рентабельность продукции производства, %	6,5	4,6	69,9
Примечание – Составлено автором по данным отчетности компании.			

Как можно увидеть из таблицы 7, на второй год работы все показатели компании ухудшились. В компании работает персонал, чей труд отличается в первую очередь творческой составляющей, кроме того, индивидуально-коллективным характером, поскольку выпуск журнала зависит от вклада каждого работника. С учетом этих особенностей и того, что текучесть персонала составляет менее 3 %, нельзя однозначно сказать, что ухудшение показателей вызвано недостатками в управлении человеческими ресурсами.

Поскольку компания относится к малому бизнесу (ее численность менее 50 чел.), специальная HR-служба в компании отсутствует, все функции по менеджменту персонала осуществляет руководитель, поэтому отдельный бюджет для HR-службы компании не нужен. В компании составлялся годовой бюджет расходов на персонал, который учитывал такие направления работы, как подбор, обучение, мотивация, адаптация и оценка персонала, что можно охарактеризовать как прогрессивный опыт бюджетирования. Нами было предложено сформировать бюджет на основе процессного подхода, в котором будут учтены затраты на все subprocesses.

В таблице 8 представлен фрагмент годового бюджета компании на 2019 г., в котором более подробно представлены те расходы, которые ранее не учитывались в бюджете, соответственно, на некоторые subprocesses управления человеческими ресурсами не обращалось должного внимания.

Таблица 8 – Фрагмент годового бюджета затрат на персонал ООО «Холдинг регионов» на 2019 г., р.

Субпроцесс	Перечень затрат	Январь	...	Всего за 2019 г.
Стратегическое и оперативное планирование	Проведение стратегической сессии	0,00		56 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>	0,00		56 000,00
Наем персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>	7 000,00		21 500,00
Развитие персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>	30 600,00		122 500,00
Регламентация труда персонала	Расходы на кадровое делопроизводство (в том числе канцелярские товары)	1 800,00		22 500,00
	Автоматизация HR-процессов	0,00		21 800,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>	24 500,00		24 500,00
Регламентация труда персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>	26 300,00		68 800,00
Мотивация и оплата труда	<i>Итого по субпроцессу</i>	189 875,00		2 278 500,00
Оценка персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>	0,00		25 000,00
Охрана труда, ПО, ГОиЧС, ПБ	Обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры	1 450,00		14 500,00
	Обучение, инструктажи, проверка знаний по охране труда, ПБ, оказанию первой помощи	1 800,00		13 500,00
	Обеспечение работников питьевой водой	4 250,00		61 750,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>	7 500,00		89 750,00
Управление корпоративной культурой	Обновление медиакита, сбор данных об аудитории	0,00		8 600,00
	Подарки детям работников к Новому году, работникам ко Дню печати, 23 февраля, 8 марта	16 500,00		60 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>	16 500,00		68 600,00
Развитие HR-бренда	Обновление сайта компании, включение информации о компании как работодателя	0,00		11 500,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>	0,00		11 500,00
	Итого	277 775,00		2 742 150,00
Примечание – Рассчитано автором.				

Планирование, предшествовавшее формированию бюджета, позволило руководству компании задуматься над важными направлениями работы по управлению человеческими ресурсами и о необходимости корректировки стратегических планов.

Общество с ограниченной ответственностью «Салюс» производит нефтегазовое, нефтехимическое и энергетическое оборудование, оказывает услуги по проектированию, монтажу и обслуживанию оборудования для нефтегазовой, нефтехимической и энергетической промышленности, пусконаладочным работам, комплексные строительные-монтажные услуги, услуги по автоматизации технологических и производственных процессов. Компания была создана 16 сентября 2013 г. и активно развивается (таблица 9), в настоящее время сотрудничает с крупнейшими нефтегазовыми компаниями, такими как «Роснефть», «Лукойл», «Новатэк», «Газпромнефть», «Сургутнефтегаз», «Башнефть», «Татнефть» и др.

Таблица 9 – Основные социально-экономические показатели деятельности ООО «Салюс» в период, предшествующий внедрению методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка, млн р.	3,1	37,1	12,9	50,6	589,9	975,7
Себестоимость продаж, млн р.	1,1	27,9	4,5	40,5	509,2	749,4
Прибыль (совокупный финансовый результат), млн р.	0,999	−0,163	0,16	1,59	21,82	65,16
Численность персонала, чел.	56	67	75	78	107	146
Производительность труда, млн р./чел.	5,54	55,37	17,20	64,87	551,31	668,29
Рентабельность продукции производства, %	90,8	−0,6	3,6	3,9	4,3	8,7
Примечание – Составлено автором по данным отчетности компании.						

Как видно из таблицы 9, начиная с 2015 г. компания показывает стабильный рост всех социально-экономических показателей. Несмотря на то, что выручка в 2015 г. снизилась, проведенная в этом году модернизация производства позволила выйти на положительную прибыль, увеличить рентабельность и сохранить персо-

нал для последующего экономического развития. Вообще в компании внимание к персоналу возрастает, до внедрения методики бюджет разрабатывался «на персонал» (на оплату труда и выплаты социального характера), а также на содержание каждого структурного подразделения, в том числе на кадровую службу. Однако при возникновении необходимости оплаты расходов кадровая служба обращалась к директору, который, впрочем, редко отказывал. В бюджете кадровой службы учитывались расходы не только на канцелярские товары, трудовые книжки, организацию рабочего места и обучение работников самой службы, а также на прием персонала. Затраты на обучение и развитие персонала были заложены в бюджетах каждой службы, цеха, что затрудняло понимание общих затрат на обучение. Кроме того, выбор учебного заведения все равно осуществляла кадровая служба, таким образом, наблюдалась несогласованность центра финансовой ответственности, отвечающего за обучение, и лиц, принимающих управленческие решения относительно выбора учебного заведения и программ обучения.

Нами было предложено доработать бюджет расходов на персонал так, чтобы все подразделения подавали заявки на обучение в кадровую службу, которая, суммировав все заявки, включала расходы по данному субпроцессу в бюджет расходов на персонал. Кроме того, вопросами охраны труда в компании занимается отдельная служба, которая не подчиняется руководителю кадровой службы, она и разрабатывает бюджет расходов на субпроцесс «Охрана труда, ПО, ГОиЧС, ПБ». С учетом традиций компании было предложено продолжить составлять бюджет расходов на охрану труда в отделе охраны труда. Таким образом, в ООО «Салюс» мы рассчитывали лишь расходы на некоторые субпроцессы управления человеческими ресурсами бюджета на 2019 г. (таблица 10).

Процессный подход к построению бюджета расходов на персонал позволил выявить недостатки в планировании работы по управлению персоналом и по стратегическому менеджменту, и учесть неучтенные виды деятельности в работе на плановый год. Ранее расходы на некоторые субпроцессы планировались в статье «Накладные расходы»; процессный подход позволил выделить их в отдельные строки бюджета, у них появился центр финансовой ответственности.

Таблица 10 – Фрагмент годового бюджета затрат на персонал ООО «Салюс» на 2019 г., р.

Субпроцесс	Перечень затрат	Часовая заработная плата	Трудо- емкость	Январь	...	Трудо- емкость	Всего за 2019 г.
Стратегическое и оперативное планирование	Проведение социологического опроса об удовлет- воренности персонала и пожеланиях на будущее			0,00			37 500,00
	Проведение стратегической сессии, ч	7 500,00	16	120 000,00		16	120 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>						157 500,00
Наем персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>			384 570,00			967 068,50
Развитие персонала	<i>Итого по субпроцессу</i>			47 960,00			455 520,00
Регламентация труда	<i>Итого по субпроцессу</i>			14 333,60			127 072,00
Мотивация и оплата труда	<i>Итого по субпроцессу</i>			859 306,66			14 110 720,00
Оценка персонала	Аттестация персонала, ч	216,05	8	1 728,40		2 720	587 656,00
	Сертификация на соответствие профстандарту, оформление допусков			56 000,00			720 000,00
	Сертификация руководителей			0,00			160 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			57 728,40			1 467 656,00
Управление корпоративной культурой	Подарки детям работников к Новому году, р.			0,00			25 550,00
	Проведение корпоративных праздников			0,00			876 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			0,00			901 550,00
Развитие HR-бренда	Разработка раздела сайта компании с указанием вакансий и условий приема на работу			19 500,00			39 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			19 500,00			39 000,00
	Итого			13 83 398,66			18 226 087,00
Примечание – Рассчитано автором.							

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом „Березовское“» зарегистрировано 16 июня 2016 г., включает группу компаний IDILIKA Food, которая начала производство масложировой продукции еще с 2000 г. В 2014–2015 гг. ассортимент компании пополнился творожными и сметанными продуктами, плавлеными сырами, а с 2016 г. группа компаний производит сыры с плесенью (бри, камамбер) и кремовые сыры. С 2017 г. продукция дополнена изделиями из козьего молока, с 2018 г. – сливочными сырами и йогуртами из фермерского молока, в 2019 г. запущено производство маргарина. Компания работает с крупными федеральными сетями: X5 Retail Group, «Магнит», «Верный», «Ашан», «Метро», «Лента», «Окей», «Светофор», а также с локальными сетями на территории Урала, Сибири, Дальнего Востока и Казахстана. Географически продукция представлена от Санкт-Петербурга до Владивостока, а также в странах СНГ. Основные социально-экономические показатели компании представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Основные социально-экономические показатели деятельности ООО «Торговый дом „Березовское“» в период, предшествующий внедрению методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода

Показатель	2016	2017	2018	2019	2019 к 2018, %
Выручка, млн. р.	261,6	715,8	731,1	677,8	92,7
Себестоимость продаж, млн р.	231,3	617,6	706,2	642,8	91,0
Прибыль (совокупный финансовый результат), млн р.	7,1	14,7	7,9	10,2	129,1
Численность персонала, чел.	54	66	64	67	104,7
Производительность труда, млн р./чел.	4,8	10,8	11,4	10,1	88,6
Рентабельность продукции производства, %	3,07	2,38	1,12	1,59	141,8
Примечание – Составлено автором по данным отчетности компании.					

В настоящее время группа компаний IDILIKA Food выпускает продукцию под торговыми марками Idilika, Dairyhorn, «Березкино» и «Сливочное настроение».

Также компания производит и поставляет масложировую продукцию для собственных торговых марок, развивает канал HoReCa, в 2018 г. стартовал проект E-commerce.

Как можно увидеть из таблицы 11, в 2019 г. основные экономические показатели несколько снизились по сравнению с 2018 г., несмотря на некоторое увеличение чистой прибыли и, соответственно, рентабельности производства продукции. Можно проследить, что численность персонала растет, однако все еще не позволяет создать отдельную службу по управлению персоналом, при этом с ростом численности нагрузка на линейных руководителей по управлению возрастает, что может негативно сказаться на всей системе управления.

В связи с отсутствием кадровой службы бюджетирование затрат на персонал в компании осуществлялось заместителем директора и до 2020 г. включало только затраты на заработную плату и социальный (компенсационный) пакет, включая питание на производстве. Поскольку в изучаемом 2020 г. компания не планировала создавать кадровую службу, бюджет HR-службы рассчитывать не требовалось; также не требовалось проводить стратегическую сессию, поскольку компания имеет четко сформулированную стратегию развития и ежегодно руководители собираются для отслеживания выполнения и корректировки стратегии, используя давно освоенную технологию обсуждения. Кроме того, в связи с небольшой численностью персонала и возможностью прямого общения с руководителем нет необходимости проводить анкетирование сотрудников, таким образом, расходы на стратегический менеджмент персонала в 2020 г. в компании не предвидятся. Фрагмент бюджета затрат на персонал ООО «Торговый дом „Березовское“» на 2020 г. представлен в таблице 12.

Разработка бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода позволила руководству компании оценить действительную стоимость персонала, понять важность сохранения и удержания персонала в компании и пересмотреть кадровую политику.

Таблица 12 – Фрагмент годового бюджета затрат на персонал ООО «Торговый дом „Березовское“» на 2020 г., р.

Субпроцесс	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Трудо- емкость	Январь	...	Трудо- емкость	Всего за 2019 г.
Наем персонала	Доступ к базе резюме			987,00			82 800,00
	Реклама вакансий			7 190,00			28 760,00
	Проверка службой безопасности, ч	30 000,00	1	185,19		4	740,80
	Медицинский осмотр			1 450,00			5 800,00
	Спецодежда			400,00			1 600,00
	Выплаты рефералам			0,00			6 000,00
	Увеличение заработной платы (доплаты ученикам) (20 %)	21 000,00		4 200,00			33 600,00
	Доплаты наставникам (25 %)	32 000,00		8 000,00			64 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			22 412,19			223 300,80
Развитие персонала	Обязательное обучение			0,00			9 900,00
	Повышение квалификации ИТР			13 800,00			27 600,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			13 800,00			37 500,00
Регламентация труда персонала	Затраты на нормирование труда, ч	25 000,00	16	2 469,14		130	20 061,73
	Приобретение канцелярских товаров для кадрового дело- производства			1 200,00			7 800,00
	Подписка на электронный журнал «Директор по персо- налу»			17 000,00			34 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			20 669,14			61 861,73
Мотивация и оплата труда	Основная и дополнительная заработная плата			1 603 130,35			19 237 564,00
	Отчисления от ФОТ			495 367,28			5 944 407,28
	Обеспечение питанием персонала			214 500,00			2 574 000,00

Продолжение таблицы 12

Субпроцесс	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Трудо- емкость	Январь	...	Трудо- емкость	Всего за 2019 г.
Мотивация и оплата труда	Материальная помощь			0,00			20 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			2 312 997,63			27 775 971,28
Оценка персонала	Аттестация персонала, ч	24 000,00		0,00		70	10 370,40
	Сертификация на соответствие профстандарту, оформле- ние допусков			48 000,00			312 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			48 000,00			322 370,00
Охрана труда, ПО, ГОиЧС, ПБ	Обязательные предварительные и периодические меди- цинские осмотры			1 450,00			87 000,00
	Обучение, инструктажи, проверка знаний по охране труда, ПБ, оказанию первой помощи			1 400,00			27 819,00
	Обеспечения работников питьевой водой			2 150,00			30 875,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			5 000,00			145 694,00
Управление корпоративной культурой	Подарки на Новый год, цветы на 8 Марта			0,00			38 000,00
	Подарки детям работников к Новому году			0,00			12 300,00
	Проведение корпоратива на День работников пищевой промышленности			0,00			27 500,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			0,00			77 800,00
HR-бренд	Обновление сайта компании			3 000,00			3 000,00
	<i>Итого по субпроцессу</i>			3 000,00			3 000,00
	Итого			2 425 878,95			286 474 98,13
Примечание – Рассчитано автором.							

Акционерное общество «Газпромбанк» является одной из крупнейших в России финансовых организаций, оказывающей не только банковские, финансовые, но и инвестиционные услуги. В общей сложности клиентами банка являются около 5 млн физических и порядка 45 тыс. юридических лиц. Основные клиенты представляют газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую отрасли, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и др. Основные социально-экономические показатели представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Основные социально-экономические показатели деятельности АО «Газпромбанк» за период 2015–2019 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Активы, млрд р.	4 952,7	4 748,9	5 268,3	6 532,1	6 582,2
Капитал банка, млрд р.	632,6	634,2	697,0	696,2	747,9
Пассивы, млрд р.	4 540,4	4 305,4	4 750,5	5 575,8	5 601,9
Чистая прибыль, млрд р.	–46,1	46,7	31,9	39,5	46,6
Численность персонала, чел.	13 878	13 795	14 572	16 644	19 595
Рентабельность активов, %	–0,9	1,0	0,6	0,6	0,7
Примечание – Составлено автором по данным отчетности компании.					

АО «Газпромбанк» осуществляет деятельность во всех российских регионах от Калининграда до Южно-Сахалинска, в настоящее время у банка имеется 20 филиалов, работают более 400 офисов. В рамках нашего исследования была изучена работа Уральского филиала банка, численность персонала которого на конец 2019 г. составляла 210 чел. В филиале сильная HR-служба, которая осуществляет деятельность по всем subprocessам управления персоналом, а также самостоятельно формирует и реализует годовые бюджеты расходов на персонал. Нами было предложено сформировать бюджет на 2020 г. на основе процессного подхода. Работа осуществлялась совместно с руководителем HR-службы, при этом итоговая

сумма бюджета не изменилась. К сожалению, нами была дана подписка о неразглашении цифр бюджета, но необходимо отметить, что руководитель службы персонала отметила следующие достоинства предлагаемого метода перед применяемым ими ранее:

- предложенная методика позволяет классифицировать и учесть все затраты на персонал, не пропустив некоторые из них (ранее в процессе формирования бюджета до его защиты вспоминались некоторые затраты, имелись опасения, что что-то упущено в планировании);

- методика позволяет рассчитать расходы по тем статьям затрат, которых не существовало в прошлые годы (в банке используется метод бюджетирования «от достигнутого», и такие статьи вызывали трудности в расчетах);

- расчет по предложенной методике упрощает защиту бюджета перед бюджетной комиссией, поскольку в методике использован метод с нулевым базисом, который позволяет доказать каждую из строк статей затрат.

С учетом данных преимуществ Уральский филиал АО «Газпромбанк» внедрил предложенную нами методику в работу по менеджменту персонала.

Таким образом, предложенная в п. 2.3 методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода была апробирована в пяти компаниях Свердловской области, относящихся к разным отраслям экономики: промышленность, строительство, торговля, СМИ и банковская деятельность. В указанных компаниях бюджетирование применялось ранее, но в разной степени. В процессе апробации методики компании, которые находились на начальных этапах развития бюджетирования затрат на персонал, прошли большой путь в развитии данного направления. Во всех анализируемых компаниях методика показала свою применимость, что говорит о ее универсальности. Результаты применения методики будут более подробно рассмотрены в следующем параграфе. В результате апробации сделали вывод, что отдельный бюджет HR-службы может не рассчитываться в малом и среднем бизнесе, где HR-служба отсутствует или состоит из одного работника. В последнем случае его заработная плата (а также расходы

на обучение, оценку, привлечение и т. п.) рассчитывается в общем бюджете затрат на персонал.

3.3 Результативность внедрения управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода

Как было отмечено ранее, затраты на персонал не являются самоцелью, а выступают средством достижения целей организации, поэтому в соответствии с концепцией человеческого капитала их необходимо рассматривать в качестве инвестиций в развитие компании, а следовательно, бюджетирование расходов на персонал требует оценки капиталоотдачи от осуществленных инвестиций¹. Собственники компании имеют право знать, что они получают взамен на вклады в добровольное медицинское страхование или корпоративные праздники. Чтобы получить информацию об эффективности капиталовложений в персонал, необходимо на регулярной основе вести HR-аналитику.

Одним из методов аналитики в сфере управления персоналом, как было отмечено во второй главе, является бенчмаркинг, основанный на сравнении показателей, достигнутых в компании, с лучшими (эталонными) показателями компании-лидера. Этим объясняется необходимость анализировать такие показатели, которые сопоставимы с международной статистикой и практикой.

Таковыми показателями являются чистый дисконтированный доход (экономический эффект), индекс доходности внедрения разработанной методики, рентабельность внедрения, расчетный период окупаемости проекта и коэффициент ROI.

Чистый дисконтированный доход (NPV, Net Present Value) традиционно определяется как разность между дисконтированным потоком новых поступлений и дис-

¹ Коропец О. А., Плутова М. И., Фролова А. С. К вопросу о роли профессиональной диагностики в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-1 (87). – С. 840–842; Палиенко М. А. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал // Экономика и управление собственностью. – 2017. – № 3. – С. 39–43.

континированными расходами в течение инвестиционного периода. При этом норма дисконта может быть рассчитана как сумма процента по банковским депозитам, ожидаемой инфляции и премии за риск инвестирования средств в развитие персонала и производства. Средний процент по банковским депозитам в конце 2020 г. – начале 2021 г. опустился до рекордного минимума и составляет 4,25 %, однако, по прогнозам ЦБ, в ближайшие два года будет возвращаться к нейтральной ставке 5–6 %. Инфляция в 2020 г. в России составила 4,9 %, а на 2021 г. прогнозируется в диапазоне от 3,7 % до 4,2 %. Премия за риск инвестирования средств в развитие персонала и производства, по оценкам экспертов¹, составляет примерно 5 %. Таким образом, норма дисконта может быть оценена как 13,5 %.

Индекс доходности можно представить как отношение суммы прибыли к абсолютной величине инвестиций, его расчет осуществляется путем деления суммы будущих прибылей от внедрения мероприятия к сумме первоначальных инвестиций.

Рентабельность внедрения может быть определена как отношение дисконтированного дохода к величине дисконтированных расходов.

Расчетный период окупаемости (срок окупаемости) определяется отношением суммы инвестиций к нарастающим потокам новых поступлений (прибыли).

Также рассчитывается коэффициент ROI (Return On Investment), который выражает процентное соотношение доходов от внедрения к сумме затрат.

Методика расчета ROI позволяет:

- показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от налаженной системы управления персоналом;
- оправдать затраты на внедрение мероприятия;
- увеличить поддержку инициатив в области управления персоналом со стороны менеджмента.

Расчеты указанных показателей были произведены нами в ООО «Салюс». В результате реализации всех предложенных рекомендаций по совершенствова-

¹ Авилова М. Г. Управление расходами по содержанию персонала // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 4 (28). – С. 285.

нию бюджетирования и расширению плана работы по управлению персоналом был определен экспертным путем возможный рост доходов компании. В качестве экспертов выступили директор и все его заместители. Экспертный опрос проводился отдельно так, чтобы мнение одного эксперта не могло влиять на мнение остальных. Далее был рассчитан прогнозируемый рост выручки в связи с реализацией мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования затрат на персонал как среднее арифметическое экспертных оценок, к которому была добавлена экономия по бюджету накладных расходов. Средняя сумма ожидаемых потоков новых поступлений составила 165 тыс. р. Срок реализации проекта после его внедрения – четыре года (2019–2022 гг.). Единовременные затраты составили 45 000 р., ежегодные расходы на совершенствование деятельности по бюджетированию расходов на персонал планируются в объеме 85 тыс. р. В таблице 14 проведен расчет рентабельности проекта.

Таблица 14 – Расчет прибыльности проекта по совершенствованию бюджетирования расходов на персонал в ООО «Салюс» за период его планируемого применения

Отчетный год	Доход, р.	Расход, р.	Прибыль, р.
2019	0	130 000	–130 000
2020	165 000	85 000	80 000
2021	165 000	85 000	80 000
2022	165 000	85 000	80 000
Примечание – Рассчитано автором.			

В таблице 14 видно, что прибыль ожидается начиная со второго года внедрения, а в 2019 г. наблюдается увеличение расходов, связанное с необходимостью учета единовременных расходов на внедрение проекта.

Далее был рассчитан чистый дисконтированный доход, что помогло компании принять положительное решение о введении предлагаемого проекта. Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV) представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет чистого дисконтированного дохода в ООО «Салюс» для определения эффективности проекта по совершенствованию бюджетирования расходов на персонал, р.

Отчетный год	Чистый результат	Инвестиционные затраты	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный доход (стб. 2 × стб. 4)	Дисконтированные затраты (стб. 3 × стб. 4)	Чистый дисконтированный доход (стб. 5 – стб. 6)
1	2	3	4	5	6	7
2019	0	130 000	1	0	130 000	–130 000
2020	165 000	8 5000	0,88	145 200	74 800	70 400
2021	165 000	85 000	0,776	128 040	65 960	62 080
2022	165 000	85 000	0,684	112860	58 140	54 720
Итого	–	–	–	386 100	328 900	57 200
Примечание – Рассчитано автором.						

Таким образом, можно увидеть, что реализация данного проекта принесет компании чистый дисконтированный доход за планируемый период с 2019 по 2022 г. в размере 57 200 р. Проект инвестирования можно назвать экономически выгодным, предприятию можно вкладывать средства в данный проект.

Для определения величины прироста активов на единицу инвестиций воспользуемся индексом доходности проекта. Оптимальным является проект, индекс доходности (ИД) которого больше единицы:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{D \times 1}{(1+d)^{i-1}} \bigg/ \sum_{i=1}^n \frac{K \times 1}{(1+d)^{i-1}}, \quad (15)$$

где $\sum_{i=1}^n \frac{D \times 1}{(1+d)^{i-1}}$ – сумма дисконтированного дохода за весь срок реализации проекта

после его внедрения (2019–2022 гг.), р.; $\sum_{i=1}^n \frac{K \times 1}{(1+d)^{i-1}}$ – сумма дисконтированных за-

трат за весь срок реализации проекта после его внедрения (2019–2022 гг.), р.

$$\text{ИД} = \frac{386100}{328900} = 1,17. \quad (16)$$

Индекс доходности составляет 1,17, что свидетельствует о росте динамики чистой текущей стоимости доходов, следовательно, проект выгоден.

Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждая вложенная в проект денежная единица:

$$P = \frac{\text{ИД} - 1}{n} \times 100, \quad (17)$$

где P – рентабельность проекта, %; n – срок реализации проекта, количество лет.

$$P = \frac{1,17 - 1}{4} \times 100 = 4,25 \%. \quad (18)$$

Рентабельность предложенного нами проекта равна 4,25 %, т. е. предполагается, что каждый вложенный рубль приносит 1,0425 р., что является весомым показателем с учетом затрат на реализацию проекта.

С целью определения срока окупаемости проекта, представляющего собой расчетную дату, начиная с которой накопленный дисконтированный доход принимает устойчивое положительное значение, воспользуемся формулой

$$T_{\text{ок}} = t_- - \left(\frac{\text{NPV}_-}{\text{NPV}_+ + \text{NPV}_-} \right), \quad (19)$$

где $T_{\text{ок}}$ – расчетный период окупаемости проекта, лет; t_- – количество лет с отрицательным NPV, лет; NPV_- – последнее отрицательное значение NPV, р.; NPV_+ – первое положительное значение NPV, р.

$$T_{\text{ок}} = 1 + \left(\frac{130\,000}{70\,400 + 130\,000} \right) = 1,65. \quad (20)$$

Срок окупаемости данного проекта составляет 1,65 года, что является оптимальным показателем, поскольку рассчитанный период меньше срока использования самого проекта по совершенствованию бюджетирования затрат на персонал в компании (4 года).

Далее был рассчитан ROI по формуле

$$\text{ROI} = \frac{\text{ДД} - \text{ДЗ}}{\text{ДЗ}} \times 100, \quad (21)$$

где ДД – суммарный дисконтированный доход, р.; ДЗ – суммарные дисконтированные затраты, р.

$$\text{ROI} = \frac{386\,100 - 328\,900}{328\,900} \times 100 = 17,4 \, \%.$$

Рассчитанный показатель ROI означает, что каждый вложенный в проект рубль окупит себя и дополнительно принесет 17,4 копейки прибыли.

Аналогичным образом была определена эффективность проекта по внедрению процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал и его совершенствованию на основе учета всех затрат и, соответственно, увеличения их суммы (например, за счет проведения стратегической сессии или анкетирования персонала и т. п., чего ранее не проводилось) в других компаниях, где проводилась апробация. Поскольку внедрение проекта происходило в разные годы (с 2018 по 2020 г.), в целях сравнения мы можем привести лишь суммарные и относительные показатели эффективности, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные показатели эффективности внедрения процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал и совершенствования на этой основе системы управления персоналом в компаниях

Показатель	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салюс»	ООО «Торговый дом „Березовское“»
Суммарный чистый дисконтированный доход за весь период использования проекта, р.	38 682	138 650	57 200	856 401
Индекс доходности	1,08	1,98	1,17	1,32
Рентабельность внедрения, %	2,51	7,12	4,25	6,11
Срок окупаемости, лет	2,38	0,92	1,65	1,89
ROI, %	8,02	98,6	17,7	31,9
Примечание – Составлено автором на основе собственных расчетов.				

Расчеты показали, что во всех компаниях, в которых проводилась апробация предложенной методики процессного бюджетирования расходов на персонал, сопровождающаяся изменениями в деятельности по управлению персоналом, проект по внедрению был оправдан и эффективен.

Кроме основных показателей эффективности внедрения методики, результативность управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода может быть оценена рядом относительных показателей¹:

- доля расходов на персонал в объеме реализации, %;
- доля расходов на персонал в объеме производства, %;
- доля расходов на персонал в добавленной стоимости, %;
- расходы в среднем на одного работника в год, р.;

¹ Сидоркина С. В. Формирование и оценка эффективности затрат на персонал организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2008. – 182 с.; Тончу Е. А., Халтурина А. В. Управление расходами организации на содержание персонала // Современные учетно-аналитические системы в экономике: факты, прогнозы, тенденции развития: сб. ст. по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 18 декабря 2015 г.). – Краснодар: КубГАУ, 2015. – С. 109–114; James P., Bebee P., Beekman L. Effort tracking metrics provide data for optimal budgeting and workload management in therapeutic cancer clinical trials // Journal of the National Comprehensive Cancer Network. – 2011. – Vol. 9, iss. 12. – P. 1343–1352; Фролова А. С. HR-метрики результативности бюджетирования некоторых субпроцессов управления персоналом в организации // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 1. – URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Frolova.pdf (дата обращения: 25.10.2021).

- расходы в среднем на один отработанный час, р.;
- среднемесячные расходы на одного работника, р.;
- соотношение расходов на производственный и непроизводственный (в том числе управленческий) персонал.

Все предлагаемые показатели позволяют сравнивать результаты управления расходами на персонал по годам, филиалам и отделениям, отделам и компаниям в целом.

Еще одним важным инструментом управления затратами на персонал выступает оценка результативности HR-бюджетирования, которую автор предлагает осуществлять по отдельным субпроцессам. Автор систематизировал имеющиеся в науке и практике показатели, характеризующие результативность деятельности по управлению человеческими ресурсами, по выделенным ранее субпроцессам управления персоналом. Так, по субпроцессу «Наем персонала» могут быть определены следующие показатели результативности (таблица 17).

Таблица 17 – Показатели результативности управления персоналом по субпроцессу «Наем персонала»

Показатель	Формула	Обозначение
Среднее количество вакансий на одного рекрутера	$K_{\text{вак. ср}} = \frac{K_{\text{вак}}}{K_{\text{рекрутеров}}}$	$K_{\text{вак. ср}}$ – среднее количество вакансий на одного рекрутера; $K_{\text{вак}}$ – количество вакансий; $K_{\text{рекрутеров}}$ – количество рекрутеров
Средняя продолжительность закрытия одной вакансии	$Z_{\text{ср}} = \frac{Z_1 + Z_2 + Z_3 + \dots + Z_i}{K_{\text{вак}}}$	$Z_{\text{ср}}$ – средняя продолжительность закрытия одной вакансии, дн.; $Z_1, 2, 3, i$ – продолжительность закрытия вакансии, дн.; $K_{\text{вак}}$ – количество вакансий в работе
Доля вакансий, закрытых в срок	$D_{\text{вак. ср}} = \frac{K_{\text{вак. ср}} \times 100 \%}{K_{\text{вак}}}$	$D_{\text{вак. ср}}$ – доля вакансий, закрытых в срок, %; $K_{\text{вак. ср}}$ – количество вакансий, закрытых в срок
Доля вакансий, закрытых позже установленного срока	$D_{\text{вак. н/ср}} = \frac{K_{\text{вак. н/ср}} \times 100 \%}{K_{\text{вак}}}$	$D_{\text{вак. н/ср}}$ – доля вакансий, закрытых не в срок; $K_{\text{вак. н/ср}}$ – количество вакансий, закрытых не в срок

Продолжение таблицы 17

Показатель	Формула	Обозначение
Средний срок закрытия «просроченных» вакансий	$Z_{\text{вак. н/ср}} = \frac{Z_{\text{н/ср}1} + Z_{\text{н/ср}2} + Z_{\text{н/ср}3} + Z_{\text{н/ср}i}}{K_{\text{вак. н/ср}}}$	$Z_{\text{н/ср}}$ – средняя продолжительность закрытия одной вакансии не в срок, дн.; $Z_1, 2, 3, i$ – продолжительность закрытия вакансии не в срок, дн.
<p>Примечание – Составлено автором на основе: Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Планирование и бюджетирование расходов на персонал организации (лекция 5) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 1. – С. 47–53; Хвичия Д. Т. Планирование и оценка деятельности HR-службы предприятий пассажирского транспорта // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2018. – № 3 (17). – С. 12.</p>		

В субпроцесс найма персонала также входит деятельность по ускорению процесса адаптации работников. Целесообразно рассчитывать следующие показатели результативности программы адаптации¹:

- стоимость адаптации одного сотрудника;
- стоимость подготовки наставника (по профессиям);
- доля должностей, охваченных системой адаптации, %;
- доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, %;
- доля сотрудников, для которых был продлен испытательный срок, %;
- доля сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока, %;
- доля сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы, %;
- доля сотрудников, уволенных после прохождения испытательного срока, %;
- доля сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям), %.

Наем персонала становится серьезной проблемой на современном этапе развития международного рынка труда². Составляя бюджет затрат на наем персонала,

¹ Яценко Е. А. Методика бюджетирования затрат на адаптацию персонала в организации // Студенческий. – 2019. – № 21-5 (65). – С. 66–68.

² Frolova A., Tchilimova T., Sofronova I. Impact of post-global processes on the regional labor market // The Impact of Industry 4.0 on Job Creation 2019: proceedings of scientific papers from the international scientific conference (Trenčianske Teplice, November 21, 2019). – Trenčín: Alexander Dubček University in Trenčín, 2020. – P. 111–116.

компания должна учитывать, что это дорогостоящий процесс (например, в США затраты на отбор высшего управленческого персонала в среднем составляют 32 тыс. долл., среднего управленческого персонала – 8 тыс. долл.) и по времени может занимать от 2 до 4 мес. (для специалистов)¹. Начиная с 2007 г. в крупных организациях бюджеты на работу с молодыми специалистами намного превысили стоимость проведения небольшой рекламной кампании². Таким образом, рассчитывая затраты на наем персонала, организация оптимизирует не только затраты на его формирование, но в целом затраты на управление персоналом.

Другим субпроцессом управления персоналом является «Развитие персонала». Для определения результативности деятельности в рамках данного субпроцесса рекомендуется использовать следующие показатели (таблица 18).

Таблица 18 – Показатели результативности управления персоналом по субпроцессу «Развитие персонала»

Показатель	Формула	Обозначение
Доля обученных, %	$D_{\text{обуч}} = \frac{Ч_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{перс}}} \times 100$	Ч _{обуч} – численность обученных за бюджетный период, чел.; Ч _{перс} – среднесписочная численность персонала, чел.
Средняя периодичность обучения, лет	$T_{\text{ср}} = \frac{100}{D_{\text{обуч}}}$	
Доля времени обучения в отработанном времени, %	$D_{\text{вр обуч}} = \frac{Б_{\text{обуч}}}{T_{\text{отр}}}$	Б _{обуч} – суммарный бюджет времени обучения, ч; Т _{отр} – суммарное фактическое отработанное время всеми работниками, чел.-ч
Время обучения, приходящееся на одного обученного, ч	$T_{\text{обуч}} = \frac{Б_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{обуч}}}$	
Время обучения, приходящееся на одного работника, ч	$T_{\text{обуч 1 раб}} = \frac{Б_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{перс}}}$	

¹ Welker J., Berardino L. Bright-aid pharmacy: Human resource forecasting and staff budgeting // Journal of the International academy for case studies. – 2011. – Vol. 17. – P. 55–62.

² Martocchio J. J. Strategic compensation: a human resource management approach. – 7th ed. – Boston: Prentice Hall, 2011. – 442 p.

Продолжение таблицы 18

Показатель	Формула	Обозначение
Доля затрат на обучение в объеме реализации, %	$Д_{\text{затр. в } V_{\text{реал}}} = \frac{З_{\text{обуч}}}{V_{\text{реал}}} \times 100$	$З_{\text{обуч}}$ – суммарные затраты на обучение, включая прямые, косвенные и потерянную производительность, р.; $V_{\text{реал}}$ – объем реализованной продукции (услуг) за бюджетный период, р.
Доля затрат на обучение в себестоимости продукции, %	$Д_{\text{затр. в себест}} = \frac{З_{\text{обуч}}}{С} \times 100$	$С$ – суммарная себестоимость произведенной продукции (услуг) за бюджетный период, р.
Затраты на обучение, приходящиеся на одного обученного, р.	$З_{\text{обуч. на 1 уч}} = \frac{З_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{обуч}}}$	
Затраты на обучение, приходящиеся на одного работника, р.	$З_{\text{обуч. на 1 раб}} = \frac{З_{\text{обуч}}}{Ч_{\text{перс}}}$	
Затраты на обучение, приходящиеся на 1 ч обучения, р.	$З_{\text{обуч. на 1 ч}} = \frac{З_{\text{обуч}}}{Б_{\text{обуч}}}$	
<p>Примечание – Составлено автором на основе: Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.; Щербаков Н. А. Бюджетирование затрат на обучение персонала на примере деятельности строительной компании // Наука молодая: экономика и управление трудом: сб. ст. студентов и магистрантов / под ред. И. С. Бажутина. – Новосибирск: НГУЭУ, 2018. – С. 30–38.</p>		

Расчет результативности использования средств материального стимулирования труда, что отражает субпроцесс «Мотивация и оплата труда», может осуществляться с помощью следующих основных показателей¹.

1. Затраты на материальное стимулирование (МС) в расчете на 1 рубль произведенной продукции (ПП):

¹ Климова Н. В. Анализ эффективности расходов на оплату труда // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 5 (134). – С. 2–7; Шарапова Н. В., Шарапова В. М., Борисов И. А. Оценка затрат на персонал как регулятор повышения производительности труда и эффективности работы персонала // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 5, № 9. – С. 39–44; Шарапова Н. В., Шарапова В. М., Борисов И. А. Оценка затрат на персонал и ее влияние на конкурентоспособность предприятия // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Sharapova.pdf> (дата обращения: 25.09.2021); Трубникова А. Э. Управление затратами на персонал организации // Образование. Наука. Научные кадры. – 2018. – № 2. – С. 124–129; Sharapova V., Sharapova N. Optimization of personnel costs // Science and technology. – 2016. – No. 2. – P. 206–214.

$$\mathfrak{A}_1 = \frac{\text{МС}}{\text{ПП}}. \quad (22)$$

2. Прибыль в расчете на 1 р. источников материального стимулирования:

$$\mathfrak{A}_2 = \frac{\text{БП}}{\text{МС}}. \quad (23)$$

где БП – балансовая прибыль.

3. Соотношение темпов роста производительности труда (ТПТ) и темпов роста среднегодовой заработной платы с учетом всех выплат из фондов поощрения (ТЗП_{ср. общ}):

$$C_1 = \frac{\text{ТПТ}}{\text{ТЗП}_{\text{ср. общ}}}. \quad (24)$$

4. Соотношение темпов роста объема (ЗП_{ср. общ}) и темпов роста средств материального стимулирования труда (ТМС):

$$C_2 = \frac{\text{ЗП}_{\text{ср. общ}}}{\text{ТМС}}. \quad (25)$$

5. Соотношение темпов роста балансовой прибыли (ТБП) и темпов роста средств (источников) материального стимулирования труда (ТМС):

$$C_3 = \frac{\text{ТБП}}{\text{ТМС}}. \quad (26)$$

Некоторую трудность в определении результативности вызывает субпроцесс «Развитие HR-бренда». Поскольку HR-бренд призван привлекать и удерживать персонал, то показателями результативности, по нашему мнению, выступают:

1) укомплектованность компании персоналом, которая рассчитывается в процентах как отношение числа рабочих мест, на которых трудятся работники, к общему числу рабочих мест;

2) текучесть кадров – отношение численности уволенных работников по причинам текучести (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) в бюджетный период к среднесписочной численности персонала¹.

Текучесть персонала приносит значительные убытки (потери) компании, которые можно определить с помощью приведенных ниже формул:

– потери, вызванные перерывами в работе ($\Pi_{\text{пр}}$):

$$\Pi_{\text{пр}} = B \times T \times \text{Ч}_{\text{тек}}, \quad (27)$$

где B – среднедневная выработка на одного человека, р.; T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, дн.; $\text{Ч}_{\text{тек}}$ – число выбывших по причине текучести, чел.;

– потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников ($\Pi_{\text{обуч}}$), исчисляются как произведение:

$$\Pi_{\text{обуч}} = K_{\text{обуч}} \times D_{\text{и}} \times K_{\text{и}}, \quad (28)$$

где $K_{\text{обуч}}$ – затраты на обучение и переобучение, р.; $D_{\text{и}}$ – коэффициент излишнего оборота, текучести; $K_{\text{и}}$ – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде по сравнению с базовым;

– потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением ($\Pi_{\text{ув}}$), т. е. стоимость недополученной продукции:

$$\Pi_{\text{ув}} = B_{\text{ср}} \times K_{\text{сп}} \times D_{\text{ув}}, \quad (29)$$

¹ Верна В. В., Хойна М. Н. Методические подходы к мониторингу и управлению текучестью персонала теплоснабжающих предприятий // Экономика строительства и природопользования. 2021. № 1 (78). С. 69–76.

где $V_{\text{ср}}$ – средняя дневная выработка, р.; $K_{\text{сп}}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением; $D_{\text{ув}}$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда, дн.;

– потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих ($\Pi_{\text{пр}}$):

$$\Pi_{\text{пр}} = \mathcal{C}_{\text{тек}} \times V_{\text{ср. адап}} \times K_{\text{спт}} \times D_{\text{мес}}, \quad (30)$$

где $V_{\text{ср. адап}}$ – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации, р.; $K_{\text{спт}}$ – ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации; $D_{\text{мес}}$ – число дней в соответствующем месяце;

– затраты на проведение набора персонала в результате текучести ($З_{\text{наб. тек}}$):

$$З_{\text{наб. тек}} = \frac{З_{\text{наб}} \times D_{\text{тек}}}{K_{\text{изм}}}, \quad (31)$$

где $З_{\text{наб}}$ – затраты на набор персонала, р.; $D_{\text{тек}}$ – доля текучести; $K_{\text{изм}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

– потери от брака у вновь поступивших работников ($\Pi_{\text{бр. нов}}$):

$$\Pi_{\text{бр. нов}} = \frac{\Pi_{\text{бр. общ}} \times D_{\text{бр. нов}}}{K_{\text{изм}}}, \quad (32)$$

где $\Pi_{\text{бр. общ}}$ – общие потери от брака, р.; $D_{\text{бр. нов}}$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

– общая сумма экономического ущерба ($\Pi_{\text{общ}}$), вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на развитие HR-бренда.

В таблице 19 представлены большинство из предложенных показателей, рассчитанных для компании ООО «Торговый дом „Березовское“» до и после внедрения процессного бюджетирования расходов на персонал.

Таблица 19 – Результативность HR-бюджетирования по отдельным субпроцессам до и после внедрения процессного бюджетирования затрат на персонал в ООО «Торговый дом „Березовское“»

Показатель	До внедрения	После внедрения
Стоимость адаптации одного сотрудника, р.	8 135	9 760
Доля должностей, охваченных системой адаптации, %	86	86
Доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, %	58	80
Доля сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока, %	42	20
Среднее количество вакансий на одного рекрутера, ед.	12	10
Средняя продолжительность закрытия одной вакансии, мес.	2,5	1,7
Доля вакансий, закрытых в срок, %	67	90
Доля вакансий, закрытых позже установленного срока, %	33	10
Доля обученных, %	32,8	26,1
Средняя периодичность обучения, лет	3,1	3,8
Доля времени обучения в отработанном времени, %	0,37	0,48
Время обучения, приходящееся на одного обученного, ч	22	36
Время обучения, приходящееся на одного работника, ч	7,2	9,4
Затраты на обучение, приходящиеся на одного обученного, р.	8 900	12 600
Затраты на обучение, приходящиеся на одного работника, р.	2 922	3 295
Затраты на материальное стимулирование в расчете на 1 р. произведенной продукции, к.	4,1	4,0
Прибыль в расчете на 1 р. источников материального стимулирования, к.	36,7	30,4
Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста среднегодовой заработной платы с учетом всех выплат из фондов поощрения	0,97	0,99
Укомплектованность компании персоналом, %	94,4	98,5
Текучесть кадров, %	17,9	14,4
Общая сумма экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, тыс. р.	305,08	186,04
Примечание – Рассчитано автором.		

Как видим из данных таблицы 19, большинство частных показателей результативности субпроцессов управления персоналом улучшились после внедрения процессного бюджетирования расходов на персонал.

Кроме экономической результативности внедрения методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода, в ходе апробации методики была выявлена и социальная результативность (таблица 20).

Таблица 20 – Социальная результативность внедрения методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода в компаниях Свердловской области

Результат	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салюс»	ООО «Торговый дом „Березовское“ »	АО «Газ-промбанк»
1. Экономия по бюджету накладных расходов	–	–	+	+	–
2. Появление реального центра финансовой отчетности у отдельных затрат, связанных с персоналом	–	–	+	–	–
3. Появление и (или) корректировка стратегии компании	+	+	+	–	–
4. Расширение сферы управления персоналом по всем субпроцессам	+	+	+	–	–
5. Облегчение расчетов затрат по вновь появляющимся направлениям управления персоналом	+	+	+	+	+
6. Упорядочивание работы в сфере управления персоналом	+	+	+	–	+
7. Понимание руководства, на что идут средства на персонал	+	–		+	–
8. Оценка действительной стоимости человеческих ресурсов компании, повышающая ценность сохранения квалифицированного персонала	+	–	+	+	–
9. Облегчение процесса защиты бюджета расходов на персонал	–	–	+	–	+
Примечание – Составлено автором по результатам неформальных бесед с руководителями и HR-специалистами.					

Следует отметить, что руководители компаний и служб управления персоналом не выявили негативных результатов внедрения методики формирования бюд-

жета расходов на персонал на основе процессного подхода, что может служить доказательством возможности и результативности ее применения.

Напротив, было отмечено, что внедрение методики позволяет получать адекватную финансовую информацию о деятельности по управлению человеческими ресурсами, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений, а также вовлекает в процесс управления расходами ответственных сотрудников подразделений.

Таким образом, нами были предложены основные показатели для определения результативности внедрения процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал: чистый дисконтированный доход, рентабельность проекта, ликвидность и ROI. Проведен расчет этих показателей для компаний, в которых осуществлялась апробация предлагаемой методики: ООО ЗКМЗ «Техно-Изол», ООО «Холдинг регионов», ООО «Салюс» и ООО «Торговый дом „Березовское“». Расчет показал экономическую эффективность внедрения предложенной нами методики и сопровождающих ее изменений в деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Доказано, что для определения результативности HR-бюджетирования необходимо использовать только относительные показатели, поскольку сравнивать абсолютные показатели разных компаний некорректно. Выделен ряд относительных показателей, характеризующих результаты бюджетирования расходов на персонал как в целом, так и по отдельным subprocessам. Подробно изложены показатели результативности деятельности по таким subprocessам, как прием персонала (в том числе адаптация), развитие персонала, мотивация и стимулирование труда, развитие HR-бренда.

Далее на основе бесед с руководителями компаний и служб по управлению персоналом, в которых проводилась апробация методики формирования бюджета расходов на персонал, выявлена социальная результативность внедрения методики. Также отмечено, что в процессе апробации не были выявлены негативные результаты. Все вышесказанное позволяет рекомендовать предлагаемую методику к внедрению различными отечественными компаниями.

Заключение

Анализ актуальности темы исследования выявил противоречие между фактическим выполнением кадровыми службами функций центров финансовой ответственности при принятии решений о расходовании средств и отстраненностью данных служб от формирования бюджетов. Причины данного противоречия кроются в недостаточном методическом обеспечении формирования бюджета персонал на им и управление им, отсутствии комплексных методик формирования бюджета с нулевым базисом, а также расчета средств на новые направления системы управления персоналом (например, развитие HR-бренда).

В результате изучения имеющихся в науке определений понятия «бюджетирование» и их классификации по основным подходам – деятельностному, инструментальному, технологичному, системному, процессному и управленческому, обоснована их недостаточность и дано авторское определение бюджетирования, доказаны его преимущества по сравнению с имеющимися в науке. Проанализированы понятие и виды центров финансовой ответственности, выявлены их особенности и полномочия. Выделены виды и цели бюджетирования, его составные части; проведен анализ методологических принципов бюджетирования.

На основе сравнения достоинств и недостатков традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования (activity-based budgeting) предложено применить процессное бюджетирование к затратам на персонал и управление им. Управление персоналом представлено в работе как процесс, выявлены его subprocesses, определены владелец, вход, выход и ресурсы данного процесса, его особенности. Предложена схема процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал и управление им.

Определены основные свойства и эволюция состава затрат на персонал. Выявлены недостатки имеющихся в научной литературе определений понятия «бюджетирование затрат на персонал» и предложено авторское определение, уточнены его особенности. На основе обобщения актуальных проблем развития HR-бюдже-

тирования в современных условиях определены его цель и задачи, концептуальные подходы к формированию бюджета, обозначены отличия бюджета затрат на персонал от бюджета на содержание службы управления персоналом. Выявлены внешние и внутренние факторы HR-бюджета; определены особенности бюджетирования затрат на персонал в зависимости от выбранной стратегии компании.

Проведен анализ методических подходов к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением, в том числе к определению задач бюджетирования расходов на персонал и методов HR-бюджетирования. Систематизированы имеющиеся в науке методы бюджетирования по двум логическим основаниям; доказано, что «сверху вниз», «снизу вверх» и «сверху вниз/снизу вверх» являются не подходами к бюджетированию, а технологиями. Выявлено отсутствие универсальной методики бюджетирования, проведен критический анализ имеющихся в литературе методологических принципов бюджетирования затрат на персонал и сформулированы авторские принципы HR-бюджетирования, систематизированы внешние и внутренние факторы бюджетирования расходов на персонал.

Для выявления структуры расходов на персонал использованы общеэкономические законы, определяющие объем и структуру затрат: закон ограниченности ресурсов, закон неизбежного роста предельных издержек и закон убывающей производительности труда. Проведен анализ нормативных документов, регламентирующих структуру затрат на персонал; выявлены расходы, которые не попадают ни в одну из имеющихся групп затрат. В целях полного учета всех затрат на персонал в компании предложена классификация расходов на персонал на основе процессного подхода по выделенным subprocessам управления персоналом.

Представлена разработанная автором методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода и классификации расходов по subprocessам управления персоналом. Во введении методики указаны причины ее разработки, область применения, цель, принципы бюджетирования, методы и информационная основа. Основная часть методики содержит формулы для расчета и методический инструментарий, предполагающий использование расчетных таблиц и ИТ-программ по всем выделенным subprocessам управления персоналом.

Предложено разрабатывать бюджет HR-службы отдельно от бюджета затрат на персонал и управление им.

Представлены результаты проведенного автором экспертного опроса руководителей служб по управлению человеческими ресурсами в организациях различных сфер деятельности и мест расположения. Опрос подтвердил, что большинство компаний бюджетировуют лишь оплату труда персонала и выплаты социального характера, а функции по управлению человеческими ресурсами финансируются из накладных расходов; кадровые службы редко осуществляют процесс бюджетирования. Основным методом бюджетирования в российских компаниях является метод «от достигнутого», а метод с нулевым базисом не имеет методических наработок. С помощью бюджетирования российские компании решают задачи оптимизации затрат на персонал, при этом вынужденно сокращая даже необходимые затраты, и выявляют потребность в денежных средствах, а реализация стратегии компании и стратегии управления персоналом как задача названа не была. Также опрос позволил выявить, что лишь малая часть компаний использует HR-аналитику на регулярной основе и имеет четко установленную связь переменной части оплаты труда работников с выполнением бюджета.

Представлены результаты апробации предложенной методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода в пяти компаниях Свердловской области, относящихся к разным отраслям экономики: промышленность, строительство, торговля, СМИ и банковская деятельность. Выявлено, что несмотря на применение в этих компаниях бюджетирования, они находились на разных уровнях развития системы бюджетирования затрат на персонал. Во всех анализируемых компаниях методика показала свою применимость. Кроме того, в процессе апробации было выявлено, что может не рассчитываться отдельный бюджет HR-службы в малом и среднем бизнесе, где такая служба отсутствует или состоит из одного работника.

Выявлены основные показатели результативности внедрения процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал (чистый дисконтированный доход, рентабельность проекта, ликвидность и ROI) и проведен их расчет для компаний,

в которых осуществлялась апробация предложенной методики. Расчет показал экономическую эффективность внедрения методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода. Обосновано, что для определения результативности HR-бюджетирования необходимо использовать только относительные показатели; выделен ряд относительных показателей, характеризующих результаты бюджетирования расходов на персонал как в целом, так и по отдельным субпроцессам. На основе неформальных бесед с руководителями компаний и служб по управлению персоналом выявлена социальная результативность внедрения предложенной методики, что позволяет рекомендовать ее к внедрению различным отечественным компаниям.

Список литературы

1. Абрамков, А. Е. Бюджетирование в системе менеджмента организации / А. Е. Абрамков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 96–116.
2. Авилова, М. Г. Управление расходами по содержанию персонала / М. Г. Авилова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 4 (28). – С. 282–289.
3. Агафонова, О. А. Сложности бюджетирования расходов на персонал / О. А. Агафонова // Вестник профессионального бухгалтера. – 2016. – № 4–6 (187–189). – С. 170–175.
4. Айдынов, Р. Э. Функции управления / Р. Э. Айдынов // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 1 (6). – С. 4–10.
5. Александрова, Н. А. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова // Аграрный вестник Урала. – 2016. – № 5 (147). – С. 88–94.
6. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 272 с. – ISBN 5-94938-012-6.
7. Андреева, Н. А. Методические подходы к разработке системы бюджетирования в стратегическом управлении : монография / Н. А. Андреева, О. В. Медведева, В. С. Медведева, С. Н. Угримова ; под ред. О. В. Медведевой. – Ростов-на-Дону : Дониздат, 2014. – 244 с. – ISBN 978-5-86216-296-7.
8. Апенько, С. Н. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом / С. Н. Апенько, Н. А. Голубь // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 132–137.
9. Апина, А. М. Организационно-методические основы бюджетирования расходов на персонал / А. М. Апина // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философ-

ские, политические, правовые общенаучные закономерности : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск – Саратов, 10 октября 2014 г.). – Новосибирск–Саратов : Академия управления, 2014. – С. 29–32.

10. Бабынина, Л. С. Служба управления персоналом и бюджетирование в организации / Л. С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 12. – С. 30–51.

11. Бадюкина, Е. А. Бюджетирование / Е. А. Бадюкина, Н. В. Ружанская. – Сыктывкар : Сыктывкар. ун-т, 2002. – 130 с. – ISBN 5-87237-308-2.

12. Банковский менеджмент : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2009. – 553 с. – ISBN 978-5-85971-912-9.

13. Бекетов, Н. В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н. В. Бекетов, А. С. Денисова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 5 (110). – С. 14–17.

14. Беккер, Г. С. Человеческое поведение: экономический подход : пер. с англ. / Г. С. Беккер ; сост., науч. ред. пер. Р. И. Капелюшников. – Москва : ГУ ВШЭ, 2003. – 670 с. – ISBN 5-7598-0173-2.

15. Бизнес-процессы по управлению персоналом / HR-Portal. – URL: https://hr-portal.ru/tool/biznes-processy-po-upravleniyu-personalom#_Toc451050624 (дата обращения: 21.08.2019).

16. Благодер, Т. П. Современные программные продукты как инструмент управления ресурсами на предприятии в процессе бюджетирования / Т. П. Благодер, М. В. Протченко // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Брянск, 5 апреля 2018 г.). – Брянск : БГИТУ, 2018. – С. 50–54.

17. Бланк, И. А. Стратегия и тактика управления финансами / И. А. Бланк. – Киев : МП «ИТЕМЛТД»: СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 534 с.

18. Бланк, И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр: Эльга, 2002. – 734 с. – ISBN 5-94773-001-4.

19. Богатый, Д. В. Структурно-логическая схема организации и функционирования бюджетирования в учетно-аналитической системе коммерческих организа-

ций / Д. В. Богатый // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 3 (43). – С. 175–183.

20. Бодрова, О. А. Бюджетирование – основа эффективного распределения ресурсов / О. А. Бодрова // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 3. – С. 198–205.

21. Бочаров, В. В. Коммерческое бюджетирование : учебник / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 378 с. – ISBN 5-314-00019-9.

22. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс : в 2 т. / Ю. Бригхэм, Л. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1997. – Т. 1. – 497 с. ; Т. 2. – 669 с. – ISBN 5-900428-30-3.

23. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос ; пер. с англ. В. Д. Горюновой ; под общ. ред. В. В. Неудачина. – Москва–Санкт-Петербург : Вершина, 2007. – 332 с. – ISBN 978-5-9626-0389-6.

24. Бюджетирование / Управление производством. – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/budzhetrovanie.html> (дата обращения: 25.06.2018).

25. Бюджетирование расходов на персонал // Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65975-byudjetirovanie-rashodov-na-personal-19-m3#rab3> (дата обращения: 14.09.2018).

26. Бюджетирование шаг за шагом. Функции, процесс и цели бюджетирования / Финансист: финансовые программы. – URL: <https://www.1cashflow.ru/process-byudzhetrovaniya-shag-za-shagom> (дата обращения: 25.06.2018).

27. Ваганов, А. Бюджетирование по процессам / А. Ваганов. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/process_budgeting.shtml (дата обращения: 08.02.2019).

28. Верна, В. В. Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал в организации / В. В. Верна, А. А. Якушев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-1 (52). – С. 175–185.

29. Верна, В. В. Трансформация роли HR-менеджера в организациях: от менеджера по персоналу до бизнес-партнера / В. В. Верна, В. А. Гасюк // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 2 (42). – С. 267–271.

30. Верна, В. В. Методические подходы к мониторингу и управлению текучестью персонала теплоснабжающих предприятий / В. В. Верна, М. Н. Хойна. – DOI 10.37279/2519-4453-2021-1-69-76 // Экономика строительства и природопользования. – 2021. – № 1 (78). – С. 69–76.

31. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2003. – 495 с. – ISBN 5-7975-0105-8.

32. Виноградова, Т. А. Разработка алгоритма оптимизации HR-бюджета компании / Т. А. Виноградова // Актуальные вопросы управления персоналом : сб. науч. тр. магистров, аспирантов и преподавателей / под ред. И. В. Резанович. – Челябинск : ЮУрГУ, 2017. – С. 62–67.

33. Висторобская, Е. Н. Использование приемов бюджетирования при построении системы контроллинга персонала в организации / Е. Н. Висторобская, М. В. Емельянова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 1 (68). – С. 132–142.

34. Виткалова, А. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер // Plam.ru. – URL: http://www.plam.ru/bislit/byudzhetrovanie_i_kontrol_zatrat_v_organizacii/p2.php (дата обращения: 10.03.2018).

35. Власов, А. С. Проблемы и практика реализации процессного подхода в управлении персоналом ОАО «Российские железные дороги» / А. С. Власов, Н. А. Латышева // Экономика, управление, финансы : материалы VIII Междунар. науч. конф. (Краснодар, 20–23 февраля 2018 г.). – Краснодар : Новация, 2018. – С. 130–133.

36. Водолазов, А. Н. Экономическая оценка деятельности вспомогательных производств предприятия: методология и инструментарий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Водолазов Антон Николаевич. – Ростов-на-Дону, 2002. – 179 с.

37. Ворожбит, Е. Г. Проблемы внедрения системы бюджетирования на предприятиях / Е. Г. Ворожбит // Могущество Сибири будет прирастать!?: сб. докл. Междунар. науч. форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов» (Новосибирск, 12–13 октября 2017 г.) : в 4 т. – Новосибирск : НИИХ, 2018. – Т. 1. – С. 72–74.

38. Вотякова, И. В. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления / И. В. Вотякова, Е. А. Дударева // Интеграл. – 2007. – № 4. – С. 41–42.

39. Вульфсон, Б. Регламентация бизнес-процессов по управлению персоналом / Б. Вульфсон // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. – № 33. – С. 17–21.

40. Вульфсон, Б. Л. Планирование в управлении персоналом / Б. Л. Вульфсон // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 2. – С. 122–127.

41. Гайдукова, Е. Процессный подход к бюджетированию / Е. Гайдукова. – URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-process-approach-to-budgeting> (дата обращения: 10.03.2018).

42. Гамукин, В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат / В. Гамукин. – DOI 10.32609/0042-8736-2005-2-4-22 // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 4–22.

43. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8.

44. Генкин, Б. М. Человек и его потребности / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2013. – 345 с. – ISBN 978-5-16-006416-1.

45. Главатских, О. Б. Диагностика функциональных подсистем управления персоналом как необходимое условие конкурентоустойчивости предприятия / О. Б. Главатских, Н. Н. Харитонов, К. Ю. Шараборина // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 5 (110). – С. 149–152.

46. Главатских, О. Б. Управление трудовой мотивацией персонала промышленных предприятий : монография / О. Б. Главатских. – Саратов : Вузовское образование, 2021. – 79 с. – ISBN 978-5-4487-0788-9.

47. Гладкова, О. А. Бюджетирование затрат на персонал в целях формирования человеческого капитала / О. А. Гладкова // Академическая наука – проблемы и достижения : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (North Charleston, 28–29 сентября 2015 г.). – North Charleston : CreateSpace, 2015. – С. 245–249.

48. Гладкова, О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом / О. А. Гладкова // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 2 (272). – С. 335–346.
49. Гладкова, О. А. От бюджетирования затрат на персонал к формированию человеческого капитала / О. А. Гладкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1 (62). – С. 582–586.
50. Голубь, Н. А. Внедрение процессного подхода в управлении персоналом на предприятиях г. Омска / Н. А. Голубь // Кадровик. Серия: Кадровый менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 59–67.
51. Голубь, Н. А. Организационные основы внедрения процессного подхода к управлению персоналом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Голубь Никита Александрович. – Омск, 2011. – 19 с.
52. Громова, Н. В. Инновационные HR-технологии и актуальные тренды российского рынка труда / Н. В. Громова // Идеи и новации. – 2016. – № 3 (6). – С. 15–20.
53. Грызунов, А. В. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала / А. В. Грызунов, И. А. Жарков, Е. В. Щанина // Социокультурные факторы консолидации современного общества : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию Победы в Великой Отечественной войне (Пенза, 22–23 мая 2020 г.) / под ред. Г. Б. Кошарной. – Пенза : Приволжский Дом знаний, 2020. – С. 61–64.
54. Деглес, Х. С. М. Оценка инвестиций в интеллектуальный капитал промышленного предприятия на основе показателей результативности и расширенного VAIC / Х. С. М. Деглес, Н. Р. Кельчевская. – DOI 10.18334/lim.7.4.111279 // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 4. – С. 509–530.
55. Деглес, Х. С. М. Стратегии инвестирования в интеллектуальный капитал под влиянием моделей создания ценности / Х. С. М. Деглес, Н. Р. Кельчевская. – DOI 10.18334/vines.10.4.110938 // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 2213–2232.

56. Демченко, А. Г. Бюджетирование: как попасть в цель? / А. Г. Демченко, А. А. Агафонов // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 69–76.

57. Денисова, А. В. HR-бюджет: пошаговое руководство к действию: бюджетирование: просто о главном, последовательность подготовки бюджета, методики и подходы бюджетирования, бюджетирование HR-функции, будущее HR-бюджетирования / А. В. Денисова. – Москва : Проспект, 2015. – 206 с. – ISBN 978-5-392-17425-6.

58. Динукова, О. А. Бюджетирование трудовых затрат / О. А. Динукова // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально-экономическая политика региона : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Махачкала, 5–6 декабря 2018 г.). – Махачкала : ДНЦ РАН, 2018. – С. 546–548.

59. Дмитриев, А. Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А. Е. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 10. – С. 91–99.

60. Дмитриева, И. Процессно-ориентированный взгляд / И. Дмитриева // Консультант. – 2007. – № 15. – URL: <https://base.garant.ru/5376590> (дата обращения: 08.02.2019).

61. Дружинина, К. В. Теоретические аспекты системы бюджетирования затрат на персонал предприятия / К. В. Дружинина // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 31 января 2020 г.). – Москва : Международная корпорация научных исследований и разработок, 2020. – С. 35–38.

62. Друкер, П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер ; пер. с англ. И. Григорян, О. Медведь. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 219 с. – ISBN 978-5-9614075-2-5.

63. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков ; под ред. В. И. Еремина. – Москва : Бибком, 2015. – 324 с. – ISBN 978-5-9055-6333-1.

64. Еремина, И. Ю. Анализ динамики затрат на персонал крупнейших мировых нефтегазовых корпораций / И. Ю. Еремина, А. Д. Иллерицкая. – DOI

10.33285/1999-6942-2021-5(197)-29-34 // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – № 5 (197). – С. 29–34.

65. Забирова, Л. М. Инструменты управления затратами на персонал на предприятии / Л. М. Забирова, М. Н. Шайхутдинова // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» : материалы экономического форума с междунар. участием (Казань, 24–28 апреля 2017 г.). – Казань : Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2017. – С. 165–167.

66. Захаров, И. В. Программа внедрения процесса бюджетирования на предприятии / И. В. Захаров, Я. В. Формулевич // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 11. – С. 51–54.

67. Зиновьева, В. Н. Планирование бюджета затрат на персонал в коммерческой организации / В. Н. Зиновьева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – VIII : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 27 апреля 2016 г.). – Волгоград : Сфера, 2016. – С. 270–273.

68. Злыгостев, А. Н. Понятие стоимости в функционально-стоимостном подходе к совершенствованию системы управления персоналом организации / А. Н. Злыгостев. – DOI 10.18334/et.4.3.38240 // Экономика труда. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 223–230.

69. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Юрист, 2006. – 618 с. – ISBN 5-98118-033-1.

70. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 337 с. – ISBN 978-5-16-009611-7.

71. Исаев, Д. В. Системы автоматизации бюджетирования / Д. В. Исаев, Д. В. Хомаза // Газовая промышленность. – 2003. – № 5. – С. 50–53.

72. Калошина, Т. Ю. Управление персоналом организации: бюджетирование затрат на персонал / Т. Ю. Калошина, Н. А. Щербаков, А. В. Чернаков // Теория и практика современной аграрной науки : сб. Нац. (Всерос.) науч. конф. (Новосибирск, 20 февраля 2018 г.). – Новосибирск : Золотой колос, 2018. – С. 789–791.

73. Карлинский, В. Л. Применение специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования как инструмент повышения производительности труда и эффективности деятельности промышленных предприятий / В. Л. Карлинский // Какая экономическая модель нужна России? : материалы II Пермского конгресса ученых-экономистов (Пермь, 11 февраля 2016 г.). – Пермь : ПГНИУ, 2016. – С. 39–45.

74. Карпов, А. Бюджетирование / А. Карпов. – URL: <http://bud-tech.ru/budgeting.html> (дата обращения: 10.03.2018)

75. Карташова, И. С. Особенности процесса бюджетирования расходов на оплату труда в сельском хозяйстве / И. С. Карташова // Актуальные проблемы экономики и управления : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Таганрог, 1 июня 2019 г.). – Таганрог : Аэтерна, 2019. – С. 44–47.

76. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.

77. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 425 с. – ISBN 978-5-16-006018-7.

78. Клепцова, О. Ю. Бюджетирование в 1С:Предприятии 8. Информационные технологии бюджетного управления / О. Клепцова. – Москва : 1С-Паблишинг, 2007. – 240 с. – ISBN 978-5-9677-0561-8.

79. Климова, Н. В. Анализ эффективности расходов на оплату труда / Н. В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 5. – С. 2–7.

80. Коваленко, Т. В. Актуальность бюджетного планирования при управлении человеческим капиталом / Т. В. Коваленко // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 85-летию образования Дагестанского государственного университета (Махачкала, 8 апреля 2016 г.). – Махачкала : Апробация, 2016. – С. 180–181.

81. Кожухова, Н. В. Бюджетирование как одна из составляющих системы управления персоналом / Н. В. Кожухова, Д. А. Кожухова // Проблемы развития

предприятий: теория и практика : материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 16–17 ноября 2017 г.) : в 3 ч. – Самара : СГЭУ, 2017. – Ч. 2. – С. 117–119.

82. Козловская, К. В. Бюджетирование затрат на персонал и составление бюджета / К. В. Козловская // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. VII Всерос. науч.-практ. конф. (Самара, 7 марта 2019 г.) : в 2 ч. – Самара : СГЭУ, 2019. – Ч. 2. – С. 147–151.

83. Колосова, Р. П. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 896 с. – ISBN 978-5-16-002049-5.

84. Кондратова, И. Г. Бюджетирование как функция управления затратами на персонал / И. Г. Кондратова // Актуальные проблемы социально-экономического развития предприятий, отраслей, комплексов : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Тула, 11–14 декабря 2015 г.). – Тула : Ин-т экономики и управления, 2015. – С. 226–231.

85. Корнева, Е. В. Современные подходы к материальной мотивации персонала / Е. В. Корнева, И. Ю. Еремина, А. С. Абдулкадыров // Микроэкономика. – 2020. – № 1. – С. 50–56.

86. Королева, Н. С. Бюджетирование как основной метод планирования затрат на персонал / Н. С. Королева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 11-2. – С. 12–14.

87. Коротаева, Г. А. Эффективность труда руководителя / Г. А. Коротаева, В. П. Мазырин, В. П. Чичканов. – Свердловск : Ср.-Урал. кн. изд-во, 1979. – 144 с.

88. Крючков, А. Современные технологии бюджетирования / А. Крючков. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern_budget.shtml (дата обращения: 08.02.2019).

89. Кубатиева, Ф. Что год грядущий нам готовит? Составляем HR-бюджет / Ф. Кубатиева // Кадровое дело. – 2007. – № 11. – С. 78–81.

90. Куликов, А. Э. Теоретический подход к исследованию понятий: «издержки», «затраты», «расходы» применительно к деятельности российских пред-

приятный малого бизнеса / А. Э. Куликов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-2 (82). – С. 434–437.

91. Кучеренко, А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2010. – № 3. – С. 34–42.

92. Лаврушин, О. И. Система бюджетирования на предприятии: ясно и кратко о главном / О. И. Лаврушин. – URL: <http://www.elitarium.ru/sistema-byudzhetrovaniya-predpriyatie-byudzh-et-raskhod-zatraty-deyatelnost-planirovanie-proizvodstvo-raschet-dostizhenie-plan-rezultat-kontrol-analiz-rezultativnost> (дата обращения: 25.09.2021).

93. Левин, К. Процессный подход в управлении человеческими ресурсами / К. Левин, М. Барсуков. – URL: <http://www.klubok.net/article2081.html> (дата обращения: 21.08.2019).

94. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии : учеб.-практ. пособие / О. Н. Лихачева. – Москва : Проспект, 2003. – 263 с. – ISBN 5-98032-083-0.

95. Луженкова, Д. А. Бюджетирование затрат на персонал на различных этапах жизненного цикла организации / Д. А. Луженкова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 1. – С. 61–64.

96. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.

97. Макарова, Н. Н. Бюджетирование : конспект лекций / Н. Н. Макарова. – Тула : ТулГУ, 2011. – 74 с.

98. Макеев, Р. В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса / Р. В. Макеев. – Москва : Вершина, 2007. – 296 с.

99. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – Москва : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.

100. Маличенко, И. П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности / И. П. Маличенко // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 72–75.

101. Маличенко, И. П. Разработка HR-бюджета как ключевая компетенция современного менеджера по управлению персоналом / И. П. Маличенко. – DOI 10.12737/225270 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 5. – С. 44–51.

102. Маличенко, И. П. Управленческий подход к учету и анализу затрат на персонал в организации / И. П. Маличенко. – DOI 10.12737/article_5947e4bd96c622.83792347 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – Т. 6, № 3. – С. 70–76.

103. Манилкина, К. Ю. Бюджетирование управления персоналом. Затраты на обучение персонала / К. Ю. Манилкина // Аллея науки. – 2017. – Т. 1, № 14. – С. 103–109.

104. Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду. – URL: <https://ilostat.ilo.org/about/standards/icls> (дата обращения: 12.05.2021).

105. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело ЛТД, 1994. – 702 с. – ISBN 5-86461-140-9.

106. Миславский, А. В. Центры финансовой ответственности процессам / А. В. Миславский // Двойная запись. – 2005. – № 10. – С. 4–8.

107. Митрофанова, Е. А. Планирование и бюджетирование расходов на персонал организации (лекция 5) / Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – DOI 10.12737/8129 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 1. – С. 47–53.

108. Михайлова, Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.

109. Мовсесян, Э. К. Направления оптимизации затрат на управление персоналом посредством использования инновационных подходов / Э. К. Мовсесян,

В. Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2020. – № 6. – С. 57–61.

110. Молвинский, А. Формирование годового бюджета компании / А. Молвинский. – URL: <https://bt-seminar.ru/formirovanie-godovogo-byudzheta-kompanii> (дата обращения: 26.04.2020).

111. Мухина, Е. Р. Разработка методики бюджетирования для предприятий электротехнической промышленности / Е. Р. Мухина // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 3 (18). – С. 36–47.

112. Мухина, Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е. Р. Мухина // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (20). – С. 70–76.

113. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.

114. Николаев, И. Зачем включать в бюджет натуральные показатели? / И. Николаев // Финансовый директор. – 2012. – № 4. – URL: <https://www.fd.ru/articles/37848-kak-primenyat-naturalnye-pokazateli-pri-podgotovke-byudjeta> (дата обращения: 04.10.2018).

115. Нуриева, А. В. Затраты на персонал и их оптимизация / А. В. Нуриева, В. М. Шарапова // World science: problems and innovations : сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конференции (Пенза, 30 октября 2017 г.): в 2 ч. – Пенза : Наука и просвещение, 2017. – Ч. 2. – С. 186–188.

116. Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством : федер. закон от 29 декабря 2006 г. № 255-ФЗ.

117. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : федер. закон от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ.

118. Об утверждении методологических положений по проведению выборочного обследования организаций о составе затрат на рабочую силу : постановление Росстата от 28 ноября 2005 г. № 88.

119. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 : приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33н (ред. от 6 апреля 2015 г.).

120. Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению : постановление Госкомстата РФ от 27 ноября 1995 № 189.

121. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экзамен, 2004. – 541 с. – ISBN 5-94692-828-7.

122. Оськина, Е. А. Современные проблемы в реализации процесса бюджетирования затрат на персонал промышленного предприятия / Е. А. Оськина // Перспективы и закономерности модернизации современного общества: новый взгляд (экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные аспекты) : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 25 июня 2014 г.). – Саратов : Академия управления, 2014. – С. 323–325.

123. Павлючук, Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 39–48.

124. Палагутина, Н. В. Затраты на персонал и их бюджетирование / Н. В. Палагутина, Е. М. Дроздова / Проблемы управления экономикой в трансформируемом обществе : сб. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : ПГУ, 2012. – С. 53–55.

125. Палиенко, М. А. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал / М. А. Палиенко // Экономика и управление собственностью. – 2017. – № 3. – С. 39–43.

126. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 302 с. – ISBN 978-5-16-009256-0.

127. Патешман, В. Внедряем процессный подход / В. Патешман, А. Маховский // Директор информационной службы. – 2007. – № 10. – URL: <https://www.osp.ru/cio/2007/10/4471247> (дата обращения: 21.08.2019).

128. Паутова, С. В. Проблема мотивации в системе бюджетирования / С. В. Паутова // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 294. – С. 194–197.

129. Перепелица, Н. М. Бюджетирование затрат на персонал / Н. М. Перепелица // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах : материалы Всерос. (заоч.) науч.-практ. конф. (Тверь, 15 марта 2016 г.) : в 2 ч. – Тверь : ТвГТУ, 2016. – Ч. 2. – С. 118–124.

130. Петрова, Ю. Переучет возможностей / Ю. Петрова // Секрет фирмы: технология успешного бизнеса. – URL <https://www.sostav.ru/articles/2006/02/14/mark140206-2> (дата обращения: 25.06.2018).

131. Петти, В. Экономические и статистические работы. I–II / В. Петти ; пер. под ред. М. Смит. – Москва : Соцэкгиз, 1940. – 324 с.

132. Поворина, Е. В. Пути оптимизации HR-бюджета предприятия / Е. В. Поворина. – DOI 10.12737/22532 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 5. – С. 70–75.

133. Подоляк, Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования / Н. Подоляк. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budg_sys_mistakes.shtml (дата обращения: 05.03.2019).

134. Полищук, Е. А. Человеческий капитал: оригинальная методика его оценки / Е. А. Полищук, Е. А. Русанов. – DOI 10.22213/2413-1172-2018-4-124-129 // Вестник ИжГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2018. – Т. 21, № 4. – С. 124–129.

135. Полякова, Е. В. HRBP на производстве / Е. В. Полякова, Н. Н. Пушина // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 1 (40). – С. 59–61.

136. Ревич, Ю. Мировая революция в отдельно взятом офисе / Ю. Ревич // КомпьюТерра. – 2001. – № 11 (338). – URL: <https://www.kinnet.ru/cterra/388/7878.html> (дата обращения: 25.10.2021).

137. Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 544 с. – ISBN 978-5-91657-554-5.

138. Рыжкова, Т. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Вестник Московского государственного университета леса – Лесной вестник. – 2014. – Т. 18, № 3. – С. 173–182.

139. Савчук, В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия / В. П. Савчук. – Киев : Максимум, 2004. – 96 с.

140. Савчук, В. П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – Киев : Максимум, 2001. – 600 с.

141. Самочкин, В. А. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета / В. А. Самочкин, О. А. Тимофеева, А. А. Калюкин, Р. А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 21–30.

142. Самуэльсон, П. А. Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – 19-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Альфа-Книга, 2018. – 1325 с. – ISBN 978-5-9909446-9-5.

143. Сидоркина, С. В. Формирование и оценка эффективности затрат на персонал организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сидоркина Светлана Викторовна. – Москва, 2008. – 182 с.

144. Сеницына, М. И. Разумная оптимизация затрат на персонал в условиях новой реальности / М. И. Сеницына // Управление развитием персонала. – 2020. – № 3. – С. 182–186.

145. Синявец, Т. Д. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала / Т. Д. Синявец // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 2. – С. 50–58.

146. Складенко, В. В чем разница между затратами, расходами и издержками? / В. Складенко. – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/414114> (дата обращения: 18.06.2019).

147. Слепцова, Е. В. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации / Е. В. Слепцова, К. Г. Семенихина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 9. – С. 45–48.

148. Словарь терминов ITIL® на русском языке, версия 2.0, 29 июля 2011 г. на основе английской версии 1.0 / itSMF Russia. – URL: <http://www.itsmf.ru/reference/itil-glossary> (дата обращения: 25.09.2021).

149. Смит, А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит. – Москва : Соцэкгиз, 1962. – 684 с.

150. Смолькин, В. П. Структурные преобразования в стратегическом управлении человеческими ресурсами / В. П. Смолькин, О. Ф. Удалов, А. М. Измайлов. – DOI 10.46554/1993-0453-2019-12-182-83-88 // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 12 (182). – С. 83–88.

151. Создаем в компании «кафетерий» социальных льгот. Кейс «Леруа Мерлен». Что это за «кафетерий» и как эйчару применять его в работе // Мир глазами HR. – URL: <https://vkrabota.ru/blog/hr/sozdaiem-v-kompanii-kafietierii-sotsialnykh-lghot-kieis-lierua-mierlien> (дата обращения: 23.04.2020).

152. Спиридонова, В. С. Методы планирования и прогнозирования затрат на персонал при бюджетировании расходов судоходных компаний : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Спиридонова Валерия Сергеевна. – Санкт-Петербург, 2006. – 188 с.

153. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / Е. С. Стоянова. – 6-е изд. – Москва : Перспектива, 2010. – 656 с. – ISBN 5-88045-096-1.

154. Страссман, П. А. Информация в век электроники: проблемы управления : пер. с англ. / П. А. Страссман. – Москва : Изд-во МГУ, 2007. – 324 с.

155. Сунгатуллина, Л. Б. Моделирование тенденций изменения расходов на вознаграждение персонала в системе управленческого анализа / Л. Б. Сунгатуллина // Учет и статистика. – 2013. – № 1 (29). – С. 79–88.

156. Тарасов, М. Н. Методы эффективной адаптации персонала, работающего вахтовым методом (на примере компании ООО «Weatherford») / М. Н. Тарасов,

Р. А. Галиахметов. – DOI 10.22213/2618-9763-2021-3-54-58 // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2021. – № 3 (46). – С. 54–58.

157. Тарифьян, Д. К. Влияние экономической нестабильности на HR-бюджеты и кадровую политику российских компаний / Д. К. Тарифьян // Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 15 мая 2014 г.). – Саратов : Академия бизнеса, 2014. – С. 66–67.

158. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – Москва : Изд-во стандартов, 1991. – 104 с. – ISBN 5-86005-010-0.

159. Тихонова, Э. Н. Инвестиции в человеческий капитал в условиях инновационного развития экономики / Э. Н. Тихонова, И. В. Корепанова. – DOI 10.35634/2412-9593-2020-30-3-362-368 // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2020. – Т. 30, № 3. – С. 362–368.

160. Тлехурай-Берзегова, Л. Т. Система бюджетирования расходов на персонал / Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер, А. П. Бахова, И. Р. Хотова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 11 (88). – С. 1303–1306.

161. Тлехурай-Берзегова, Л. Т. Стратегия управления персоналом как инструмент достижения целей организации / Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер, З. А. Водождокова, И. Р. Хотова // The Scientific Heritage. – 2020. – № 45-5 (45). – С. 8–10.

162. Тлехурай-Берзегова, Л. Т. Особенности управления персоналом транспортной отрасли экономики региона в современных условиях / Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2018. – № 4 (230). – С. 215–220.

163. Тонконог, М. С. Расчет фиксированной части фонда оплаты труда в процессе бюджетирования затрат на персонал / М. С. Тонконог // Кадровик. – 2018. – № 9. – С. 83–87.

164. Тончу, Е. А. Управление расходами организации на содержание персонала / Е. А. Тончу, А. В. Халтурина // Современные учетно-аналитические системы в экономике: факты, прогнозы, тенденции развития : сб. ст. по материалам IV Меж-

дунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 18 декабря 2015 г.). – Краснодар : КубГАУ, 2015. – С. 109–114.

165. Третьякова, Л. А. Управленческий учет и учет персонала : учеб. пособие / Л. А. Третьякова, Т. А. Власова. – Белгород : БелГУ, 2017. – 119 с. – ISBN 978-5-9571-2273-9.

166. Трубникова, А. Э. Управление затратами на персонал организации / А. Э. Трубникова // Образование. Наука. Научные кадры. – 2018. – № 2. – С. 124–129.

167. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

168. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

169. Филимонихин, А. С. Особенности формирования расходов на персонал при составлении бюджета предприятия / А. С. Филимонихин // Управление корпоративными финансами. – 2010. – № 4. – С. 248–257.

170. Филиппович, И. С. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности / И. С. Филиппович // Экономика и жизнь. – 2006. – № 9 (9119). – С. 15.

171. Финансовый менеджмент : пособие / CARANA Corporation, USAID, RPC. – Москва : [б. и.], 1997. – 602 с.

172. Фокин, К. Б. Методический подход к формированию бюджета на управление персоналом в зависимости от экономической ситуации предприятия / К. Б. Фокин // Металлургия: технологии, управление, инновации, качество : сб. тр. Всерос. науч.-практ. конф. (Новокузнецк, 9–11 ноября 2012 г.) / под ред. Е. В. Протопопова. – Новокузнецк : СибГИУ, 2012. – С. 132–134.

173. Фролова, Т. А. Экономика предприятия : конспект лекций / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – 112 с.

174. Харитонова, Е. Н. Основные концепции разработки бюджета экономического субъекта / Е. Н. Харитонова // Вопросы формирования эффективного финансового менеджмента. – 2001. – № 1. – С. 48–49.

175. Харитонова, Н. А. К вопросу о совершенствовании методологии учета финансового результата производственно-хозяйственной деятельности предприятий / Н. А. Харитонова, Е. Н. Харитонова // Вопросы формирования и эффективного функционирования рыночной системы : межвуз. сб. науч. тр. – Магнитогорск : МГТУ, 1999. – Вып. 1. – С. 88–90.

176. Харчева, И. В. Система бюджетирования, как инструмент планирования расходов на персонал / И. В. Харчева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 53–59.

177. Хвичия, Д. Т. Планирование и оценка деятельности HR-службы предприятий пассажирского транспорта / Д. Т. Хвичия // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2018. – № 3 (17). – С. 12.

178. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования : учеб.-практ. пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – Москва : Финансы и статистика. 2006. – 464 с.

179. Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 174 с. – ISBN 978-5-279-03207-5.

180. Цаплина, О. С. Аудит системы бюджетирования процесса обучения и развития персонала на основе бизнес-модели управления знаниями / О. С. Цаплина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – Т. 2, № 3. – С. 65–68.

181. Чекан, А. А. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода / А. А. Чекан, И. М. Журавовская. – DOI 10.20914/2310-1202-2017-1-360-366 // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – Т. 79, № 1 (71). – С. 360–366.

182. Чукунова, И. В. Моделирование бизнес-процессов при реструктуризации строительного предприятия / И. В. Чукунова, Н. Л. Тарануха. – DOI 10.22213/2413-1172-2017-4-51-54 // Вестник ИжГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2017. – Т. 20, № 4. – С. 51–54.

183. Шарапова, Н. В. Оценка затрат на персонал и ее влияние на конкурентоспособность предприятия / Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, И. А. Борисов // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Sharapova.pdf> (дата обращения: 25.09.2021).

184. Шарапова, Н. В. Оценка затрат на персонал как регулятор повышения производительности труда и эффективности работы персонала / Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, И. А. Борисов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 5, № 9. – С. 39–44.

185. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 478 с. – ISBN 5-16-002496-4.

186. Шешукова, Т. Г. Развитие системы управленческого учета (на материалах предприятий нефтепродуктообеспечения) : монография / Т. Г. Шешукова, М. Л. Войтенко. – Пермь : ПГНИУ, 2009. – 265 с. – ISBN 978-5-7944-1382-3.

187. Шим, Дж. К. Методы управления стоимостью и анализа затрат : пер. с англ. / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел. – Москва : Филинь, 1996. – 341 с. – ISBN 5-900855-32-5.

188. Шимширт, Н. Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии : учебник / Н. Д. Шимширт. – Томск : Изд-во Том. ун-та, 2011. – 348 с. – ISBN 978-5-7511-1939-3.

189. Шошина, О. Когда и зачем подключать ЦФО к планированию бюджета / О. Шошина. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/when_why_cfr.shtml (дата обращения: 02.04.2018).

190. Щербаков, Н. А. Бюджетирование затрат на обучение персонала на примере деятельности строительной компании / Н. А. Щербаков // Наука молодая: экономика и управление трудом : сб. ст. студентов и магистрантов / под ред. И. С. Бажутина. – Новосибирск : НГУЭУ, 2018. – С. 30–38.

191. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и сервис, 2004. – 591 с.

192. Экономика фирм : слов.-справ. / под ред. В. Складенко. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 398 с. – ISBN 5-86225-877-9.

193. Юдин, Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность / Э. Г. Юдин. – Москва : Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с. – ISBN 5-901006-07-0.

194. Юмашева, И. А. Процесс бюджетирования затрат на персонал / И. А. Юмашева // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 1 декабря 2016 г.) : в 7 ч. – Уфа : Аэтерна, 2016. – Ч. 3. – С. 114–116.

195. Яценко, Е. А. Методика бюджетирования затрат на адаптацию персонала в организации / Е. А. Яценко // Студенческий. – 2019. – № 21-5 (65). – С. 66–68.

196. Arenz, D. Budgeting staff costs to conduct a clinical trial at the site / D. Arenz, B. Hero, J. Kilp [et al.]. – DOI 10.3205/10kit132 // Kongress für Infektionskrankheiten und Tropenmedizin (KIT 2010) (Köln, 23.–26.06.2010). – Düsseldorf : German Medical Science GMS Publishing House, 2010. – Art. 77.

197. Armstrong, M. A handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – 7th ed. – London : Kogan Page, 2000. – 922 p. – ISBN 0-7494-2964-X.

198. Barrow, S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : [paper delivered at the CIPD Annual Conference] / S. Barrow. – Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development, 1990. – Art. 5.

199. Concept of budget-based remuneration system for the fields of psychiatry and psychotherapy, psychosomatic medicine and psychotherapy, child and adolescent psychiatry and psychotherapy / Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde e.V. (DGPPN) für die Entgelt-Plattform der Fachgesellschaften und Verbände für Psychiatrie und Psychosomatik. – DOI 10.1007/s00115-015-4454-y // Nervenarzt. – 2015. – Vol. 86. – S. 1400–1402.

200. Drury, C. Management and cost accounting: an introduction. Student's manual / C. Drury. – London : Thompson Learning, 2003. – 141 p. – ISBN 978-1-86-152923-7.

201. Fayol, H. Administration industrielle et générale / H. Fayol. – Paris : H. Dunod et E. Pinat, 1917. – 170 p.

202. Feit, M. Financial management in human services / M. Feit, P. Li. – New York : Haworth Press, 1998. – 179 p. – ISBN 0-7890-0131-4.

203. Flamholtz, E. A model for human resource valuation: a stochastic process with service rewards / E. Flamholtz // The Accounting Review. – 1971. – Vol. 46, iss. 2. – P. 253–267.

204. Garrison, R. Managerial accounting : in 3 vol. / R. Garrison. – Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000. – ISBN 0-07-239786-1.

205. James, P. Effort tracking metrics provide data for optimal budgeting and workload management in therapeutic cancer clinical trials / P. James, P. Bebee, L. Beekman [et al.]. – DOI 10.6004/jnccn.2011.0116 // Journal of the National Comprehensive Cancer Network. – 2011. – Vol. 9, iss. 12. – P. 1343–1352.

206. Martocchio, J. J. Strategic compensation: a human resource management approach / J. J. Martocchio. – 7th ed. – Boston : Prentice Hall, 2011. – 442 p. – ISBN 978-0-13-610640-1.

207. McCoy, T. Compensation and motivation: maximizing employee performance with behavior-based incentive plans / T. McCoy. – New York : AMACOM, 1992. – 282 p. – ISBN 0-8144-5029-6.

208. Mincer, J. Intercountry comparisons of labor force trends and of related developments: an overview / J. Mincer. – DOI 10.1086/298074 // Journal of labor economics. – 1985 – Vol. 3, no. 1, pt. 2. – P. S1–32.

209. Minchington, B. Your employer brand: attract, engage, retain / B. Minchington. – Torrensville : Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.

210. Ramón-Jerónimo, J. M. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation / J. M. Ramón-Jerónimo, R. Flórez-López, N. Domínguez-Lario. – DOI 10.1016/j.aprim.2017.02.009 // Atencion Primaria. – 2018. – Vol. 50, iss. 3. – P. 166–175.

211. Reilly, F. Investment analysis and portfolio management / F. Reilly, D. Chance. – 4th ed. – Fort Worth : Dryden Press, 1991. – 1048 p. – ISBN 0-03-097052-0.

212. Ryabko, T. V. Budgeting system in administrative account of the modern organization / T. V. Ryabko, E. A. Zhidkova, V. P. Zotov. – DOI 10.21179/2308-4057-2016-1-181-185 // Foods and raw materials. – 2016. – Vol. 4, iss. 1. – P. 181–185.

213. Schultz, T. Investing in people the economics of population quality / T. Schultz. – 3rd ed. – Berkeley : University of California Press, 1981. – 181 p. – ISBN 0-520-04437-1.

214. Sharapova, V. Optimization of personnel costs / V. Sharapova, N. Sharapova // Science and technology. – 2016. – No. 2. – P. 206–214.

215. Thurow, L. Investment in human capital / L. Thurow. – Belmont : Wadsworth Pub., 1970. – 145 p.

216. Welker, J. Bright-aid pharmacy: Human resource forecasting and staff budgeting / J. Welker, L. Berardino // Journal of the International academy for case studies. – 2011. – Vol. 17. – P. 55–62.

217. Weston, F. Managerial finance / F. Weston, E. Brigham. – 6th ed. – Hinsdale : Dryden press, 1978. – 1030 p. – ISBN 0-03-039866-5.

Публикации автора по теме диссертации

218. Коропец, О. А. К вопросу о роли профессиональной диагностики в системе управления персоналом / О. А. Коропец, М. И. Плутова, А. С. Фролова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-1 (87). – С. 840–842.

219. Фролова, А. С. HR-метрики результативности бюджетирования некоторых субпроцессов управления персоналом в организации / А. С. Фролова. – DOI 10.34709/IM.171.15 // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 1. – URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Frolova.pdf (дата обращения: 25.10.2021).

220. Фролова, А. С. Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента / А. С. Фролова, И. А. Кулькова. – DOI 10.34773/EU.2020.6.25 // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 6 (156). – С. 121–124.

221. Фролова, А. С. Бюджетирование расходов на подбор персонала / А. С. Фролова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP-2021) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – С. 243–246.

222. Фролова, А. С. Денежные потоки предприятия как элемент финансового менеджмента / А. С. Фролова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : сб. науч. ст. 7-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 23–24 ноября 2017 г.). – Курск : Университетская книга, 2017. – С. 313–316.

223. Фролова, А. С. Инструменты оптимизации расходов на персонал: аутсорсинг, аутстаффинг, бюджетирование затрат на персонал / А. С. Фролова // Экономика и управление в постглобальном мировом порядке : монография / под ред. И. А. Кульковой. – Екатеринбург : Универсальная типография «Альфа Принт», 2017. – С. 254–265.

224. Фролова, А. С. Обеспечение и развитие кадрового потенциала на примере ГБПОУ «СОМК» / А. С. Фролова // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 мая 2021 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2021. – С. 13–16.

225. Фролова, А. С. Особенности управления в постглобальном мире (на примере управления затратами на персонал) / А. С. Фролова // Российские регионы в фокусе перемен : сб. докл. со специальных мероприятий XII Междунар. конф. (Екатеринбург, 16–18 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2018. – С. 43–46.

226. Фролова, А. С. Противоречия в управлении персоналом / А. С. Фролова // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 6 мая 2021 г.). – Петрозаводск : Новая наука, 2021. – С. 95–98.

227. Фролова, А. С. Систематизация затрат на персонал на основе процессного подхода с выделением субпроцессов управления персоналом / А. С. Фролова // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12 (117). – С. 327–330.

228. Фролова, А. С. Системный подход к управлению затратами в условиях неопределенности при строительстве крупных объектов / А. С. Фролова // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 3. – URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_3/Frolova.pdf (дата обращения: 25.10.2021).

229. Фролова, А. С. Управление стоимостью человеческих ресурсов / А. С. Фролова // Социально-экономические процессы современного общества: теория и практика : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 21 мая 2021 г.). – Чебоксары : Среда, 2021. – С. 143–145.

230. Фролова, А. С. Финансовый инжиниринг как система / А. С. Фролова, Ю. А. Хайкина // Новые тенденции в экономике : сб. науч. тр. X Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20–22 апреля 2011 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : УрФУ, 2011. – Т. 2. – С. 177–179.

231. Фролова, Е. Д. Зарабатывание и распоряжение денежными средствами – две стороны одного процесса / Е. Д. Фролова, А. С. Фролова // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : сб. науч. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 22–24 апреля 2010 г.) : в 3 т. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2010. – Т. 3. – С. 9–11.

232. Frolova, A. Impact of post-global processes on the regional labor market / A. Frolova, T. Tchilimova, I. Sofronova // The Impact of Industry 4.0 on Job Creation 2019 : proceedings of scientific papers from the international scientific conference (Trenčianske Teplice, November 21, 2019). – Trenčín : Alexander Dubček University in Trenčín, 2020. – P. 111–116.

Приложение А
(обязательное)

**Программа экспертного опроса об актуальных проблемах бюджетирования
в современных организациях России**

Обоснование проблемы, ее значимость и актуальность. Бюджетирование затрат на персонал выступает, по мнению многих ведущих ученых, действенным элементом менеджмента, направленным на совершенствование процесса инвестирования в персонал и принятия эффективных управленческих решений. Однако, по данным некоторых опросов, лишь треть компаний применяют его в деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Современная неблагоприятная экономическая обстановка заставляет бизнес более жестко планировать расходы. В связи с этим становится актуальным выявление проблем и трудностей, с которыми сталкиваются руководители служб по управлению персоналом при формировании и реализации бюджета затрат на персонал и управление им.

Цель, задачи, объект, гипотезы.

1. Целью проводимого автором исследования является выявление мнений экспертов об актуальных проблемах бюджетирования расходов на персонал современных российских компаний.

2. Исходя из поставленной цели были выдвинуты следующие задачи:

- определить актуальные проблемы бюджетирования затрат на персонал в современных российских компаниях;
- систематизировать методы формирования и реализации бюджета затрат на персонал, применяемые в современных российских компаниях;
- изучить мнения экспертов о регулярной HR-аналитике в компаниях;
- оценить заинтересованность и вовлеченность руководителей служб управления персоналом в формирование и реализацию бюджета затрат на персонал.

3. Объектом исследования является мнение экспертов в сфере управления человеческими ресурсами организаций.

4. Автором были выдвинуты следующие гипотезы:

- большинство компаний определяют бюджет затрат на персонал только по оплате труда и социальным выплатам;
- компании, которые формируют бюджет на управление персоналом, ограничиваются субпроцессами приема, адаптации, развития, оценки персонала и проведения корпоративных праздников;
- главным субъектом формирования бюджета затрат на персонал выступают финансовые и (или) экономические службы;
- для формирования бюджета затрат на персонал чаще всего используется метод «от достигнутого» (на основе данных за прошлый год);
- основной задачей, решаемой с помощью бюджетирования затрат на персонал в организации, является оптимизация расходов на персонал;
- основными трудностями, с которыми сталкиваются руководители HR-служб в процессе защиты бюджета затрат на персонал, являются их недостаточная компетентность и требование руководства сокращать даже необходимые затраты;
- в большинстве организаций не ведется HR-аналитика в течение всего года;
- в большинстве компаний переменная часть заработной платы руководителей и специалистов кадровых служб не связана с полнотой реализации бюджета затрат на персонал.

Определение обследуемой совокупности. При проведении экспертного опроса важнейшим моментом является не массовость опроса, а качественный состав экспертов. Опрашиваемые эксперты должны действительно хорошо разбираться в сфере задаваемых вопросов, сделать заключение по рассматриваемому вопросу, дать оценку явлению или событию. Благодаря данному методу можно получить качественные результаты на малом объеме опрашиваемых респондентов, охватив точно максимальное число релевантных мнений экспертов. Как правило, количество экспертов варьируется от 10 до 20 чел.

При этом экспертные опросы не бывают анонимными, поскольку необходимо доказывать, что опрашиваемое лицо является экспертом.

В качестве экспертов планируется опрашивать директоров компаний, а также заместителей директора по управлению персоналом (человеческими ресурсами) и (или) начальников кадровых служб компаний. Поскольку в опросном листе выделено 10 вопросов, следовательно, в экспертном опросе должно участвовать не менее 10 экспертов, однако планируется опросить 25 экспертов, чтобы исключить возможность ошибки выборки.

Были выбраны следующие сферы экономики, в которых будут отбираться эксперты: производство труб, резиново-технических изделий, продуктов питания, строительных материалов, печей, металлических конструкций, машиностроение, строительство, проектирование, банки, торговые сети, компании оптовой торговли, доставка питьевой воды, ИТ-компании, электрическая компания, туристическая фирма, коммерческая медицинская организация, транспортно-логистическая компания.

В процессе определения потенциальных экспертов будет учитываться также регион их деятельности и интересов, чтобы избежать смещения выборки в сторону столичных городов. Территориальный охват компаний, в которых будут опрашиваться эксперты, включает следующие субъекты Российской Федерации: Московская, Свердловская, Челябинская, Курганская, Тюменская, Саратовская области, Пермский край и Удмуртская Республика. Данные регионы отличаются развитием не только промышленности, но и других производственных структур, где занята большая численность работников, поэтому имеется необходимость эффективно управлять затратами на персонал.

Методы и инструмент опроса. Опрос проводился методом формализованного интервью очно, а также с использованием Skype.

Автором был составлен опросный лист, в котором представлены преимущественно закрытые вопросы для простоты обработки результатов исследования.

Опросный лист

Уважаемый эксперт!

В рамках разработки методики формирования бюджета затрат на персонал на основе процессного подхода изучаются актуальные проблемы развития бюджетирования в современных компаниях. Поскольку в Вашей компании применяется бюджетирование затрат на персонал, просим Вас как эксперта в данной сфере ответить на несколько вопросов. Вы можете добавить к ответам свои комментарии, мы их зафиксируем. Информация будет использована в обобщенном виде для совершенствования бюджетирования затрат на персонал в российских компаниях.

Благодарим за содействие!

1. Какова сфера бюджетирования затрат на персонал в Вашей компании?

- 1.1. Бюджет составляется только по заработной плате.
- 1.2. Бюджет составляется по оплате труда и социальным выплатам.
- 1.3. Составляется бюджет на содержание HR-службы.
- 1.4. Составляется бюджет на деятельность по управлению персоналом.

2. Если Вы выбрали последний ответ в предыдущем вопросе, то по каким функциям управления персоналом составляется бюджет в Вашей компании? _____
_____.**3. Какой отдел (служба) формирует бюджет затрат на персонал в Вашей компании?**

- 3.1. Финансовая и (или) экономическая служба.
- 3.2. Служба по управлению персоналом.
- 3.3. HR-служба составляет бюджет для своего подразделения, а общий бюджет затрат на персонал составляет финансовая или экономическая служба.

4. Какой метод бюджетирования используется в Вашей организации?

- 4.1. Метод «от достигнутого» (на основе данных за прошлый год).
- 4.2. Метод с нулевым базисом (без учета данных за прошлый год).
- 4.3. Метод «от достигнутого», но в случае появления каких-либо затрат впервые, используется метод с нулевым базисом для этих затрат.

5. Какие задачи решаются в Вашей организации с помощью бюджетирования затрат на персонал? (Можно выбрать все подходящие ответы).

- 5.1. Разработка и реализация стратегии управления персоналом.
- 5.2. Планирование работы по управлению человеческими ресурсами.
- 5.3. Оптимизация расходов на персонал.
- 5.4. Координация деятельности в области управления персоналом между различными подразделениями.
- 5.5. Мотивирование менеджеров различных уровней на достижение целей компании и повышение вовлеченности персонала;
- 5.6. Контроль работы менеджеров и оценка эффективности их работы;
- 5.7. Выявление потребности в денежных средствах для решения задач управления персоналом.

6. Разрешают ли в Вашей компании пересматривать показатели бюджета в течение бюджетного периода?

- 6.1. Нет, не разрешают.
- 6.2. Да, разрешают, но в объеме не более 10 %.
- 6.3. Да, разрешают, так как меняются внешние условия.

7. С какими трудностями Вы сталкиваетесь в процессе защиты бюджета?

- 7.1. Трудностей не испытываю, поскольку руководство мне доверяет.
- 7.2. Не испытываю трудностей, поскольку всегда могу доказать каждую из сумм.
- 7.3. Руководство требует сокращать даже необходимые затраты.
- 7.4. Испытываю трудности при доказывании необходимости некоторых затрат.
- 7.5. Другое _____

8. Ведется ли в Вашей компании HR-аналитика?

- 8.1. HR-аналитика не ведется.
- 8.2. HR-анализ ведется только по численности и движению персонала.
- 8.3. HR-аналитика ведется эпизодически по требованию руководства или собственников.
- 8.4. Комплексный HR-анализ проводится раз в год.
- 8.5. HR-аналитика ведется в течение всего года.

9. Связана ли переменная часть заработной платы руководителей и специалистов кадровых служб Вашей организации с полнотой реализации бюджета затрат на персонал?

- 9.1. Да, связана.
- 9.2. Нет, не связана.
- 9.3. В регламентирующих документах указано, что связь имеется, однако фактически она не просматривается.

Благодарим Вас за участие в экспертном опросе!

Рабочий план исследования

Деятельность по проведению исследования планируется распределить на четыре этапа:

– этап 1 – январь-сентябрь 2019 г. Подготовительный этап. Требуется подготовить программу исследования, опросный лист, составить письмо-обращение к экспертам с просьбой об участии в опросе, определить список потенциальных экспертов, получить их согласие на участие в опросе;

– этап 2 – октябрь-ноябрь 2019 г. Проведение экспертного опроса. На данном этапе необходимо осуществлять коммуникации с экспертами, оперативно отвечать на возникающие у них вопросы, осуществлять сбор материала;

– этап 3 – декабрь 2019 г. Подготовка полученного материала к анализу, его обработка. На этом этапе определяются полнота ответов на вопросы, выявляются расхождения в ответах разных экспертов, причины расхождений, уточняются ответы, которые можно толковать неоднозначно;

– этап 4 – январь-февраль 2020 г. Обобщение и анализ полученных результатов исследования, описание результатов.