

ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖОМ

УДК 336.142 : 005.95

СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

И.В. Харчева

РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, Москва

В статье обосновывается значимость системы бюджетирования в области управления персоналом, как конкурентного преимущества организации. Рассмотрены подходы к построению системы бюджетирования затрат на персонал. Дана краткая характеристика трех укрупненных направлений, связанных с выделением отдельных бюджетов по формированию, функционированию и развитию персонала организации.

Ключевые слова: *вознаграждение персонала, бюджетирование, бюджет затрат, управление персоналом организации, затраты.*

Современная система управления в организации не считается эффективной, если она на первое место не ставит человеческие ресурсы. Успех любой производственной и коммерческой деятельности прежде всего зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Классификация затрат организации в разрезе функции мотивации позволяет выделить обязательные затраты, связанные с выполнением основных трудовых обязанностей (заработная плата), и поощрительные затраты, направленные на достижение высоких качественных показателей (премия, и т.д.).

Вознаграждение персонала для организации имеет стоимостную природу, т.к. с одной стороны, именно персонал обеспечивает получение экономической добавленной стоимости, а с другой, организация несет расходы, связанные с содержанием персонала.

Применение системы бюджетирования позволит увеличить управленческий потенциал организации, и будет являться одним из ее конкурентных преимуществ.

Впервые термин «бюджетирование» появился в экономической литературе, как инструмент управления. Действительно, если в организации применялась система бюджетирования, то она использовалась на оперативном уровне для принятия управленческих решений. Так-же предлагалось разрабатывать бюджеты прямых затрат на оплату труда основных производственных работников и включать оплату труда в систему комплексных бюджетов общепроизводственных

и общехозяйственных расходов. Детализация относительно структуры фонда оплаты труда, влияния порядка и условий премирования на рост производительности труда и, как следствие, финансовых результатов организации в рамках бюджетирования не проводилось.

Применение системы бюджетирования будет способствовать усилению функций контроля в организации, путем применения нормирования труда и лимитирования расходов и инвестиций на персонал.

Поскольку бюджетирование детализирует и конкретизирует путь к достижению целей организации, то его можно рассматривать как инструмент реализации стратегии. В рамках инвестиционного бюджетирования затраты на персонал подразделяются на текущие – оплата труда работников, вовлеченных в инвестиционные проекты, и перспективные, связанные с обучением персонала и приобретения им компетенций, востребованных при освоении проектов развития организации. При реализации стратегии развития организации решаются следующие задачи:

- определение потребностей в управленческом персонале на этапе инвестиций, т.е. численность и вознаграждение, и в связи с этим окупаемость проектов;
- определение потребности в производственном персонале на каждом этапе реализации процесса, их численность и вознаграждение;
- определение необходимого уровня квалификации персонала;
- программы повышения квалификации работников;
- программы мотивации работников и ее финансовое обоснование, т.е. бюджетирование мотивационного механизма.

Бюджетирование является элементом финансового менеджмента руководства организацией, это, в частности, касается удовлетворения потребности в работниках (затраты на поиск и наем).

Еще один аспект, на который необходимо обратить внимание, это применение бюджетирования как конкурентное преимущество. Наличие данной системы в организации в целом увеличивает управленческий потенциал организации, а бюджетирование в области персонала способствует поддержанию конкурентоспособных человеческих ресурсов соответствующего качества.

Обосновывая значимость системы бюджетирования в области персонала, следует отметить, что если партнеры по бизнесу, кредиторы и потенциальные инвесторы будут знать, что в организации функционирует система бюджетирования не только для основных бизнес-процессов, но и в области персонала, они будут понимать, что организация ведет социально ответственный бизнес, является современной и предполагает длительное время функционировать [1, с.85-87].

При построении системы бюджетирования в области персонала организации могут использовать различные подходы.

Первый из них представляет бюджет затрат и инвестиций в человеческие ресурсы организации как один из базовых бюджетов, который обеспечивает бизнес-процессы в организации квалифицированным персоналом. Его цель – финансовое обоснование формирования конкурентоспособного персонала.

Следующий подход заключается в том, что бюджет расходов на персонал – это вспомогательный бюджет в общей системе бюджетирования и является одной из функциональных областей управления, а остальные затраты на персонал входят в состав других бюджетов. Его цель – эффективное использование финансовых ресурсов и управление ими. Структуризация бюджетов на персонал основывается на функциональном подходе к управлению персоналом (таблица 1).

Т а б л и ц а 1
Система бюджетирования затрат на персонал

Управление персоналом организации		
<i>Управление потребностью в персонале</i>	<i>Управление функционированием персонала</i>	<i>Перспективное управление персоналом</i>
Бюджет затрат на формирование персонала	Бюджет затрат на оплату труда персонала	Бюджет затрат на обучение и повышение квалификации персонала
Бюджет затрат на наем персонала	Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу	Бюджет затрат на формирование кадрового резерва
Бюджет затрат на высвобождение персонала	Бюджет затрат на безопасные условия труда персонала	Бюджет затрат на оценку персонала
Бюджет затрат и инвестиций в персонал организации		

После составления данных бюджетов необходимо проводить мониторинг бюджетов затрат на реализацию комплексных функций управления персоналом и на основании полученных данных – анализ возможностей оптимизации затрат по функциям с учетом ограничений.

В системе управления потребностью в персонале разрабатывается бюджет затрат на формирование персонала. Его составлению предшествует подготовительный этап, связанный с установлением характеристик по отдельным рабочим местам и определением потребности в персонале.

На потребность в персонале организации будут влиять следующие факторы:

- выбранная стратегия развития организации;
- количество произведенной и реализованной продукции (работ, услуг) в расчете на единицу времени в рамках технических мощностей организации;

- масштабы механизации и автоматизации производственных и управленческих процессов;
- структура и качественные показатели организации;
- размер и структура рабочего времени.

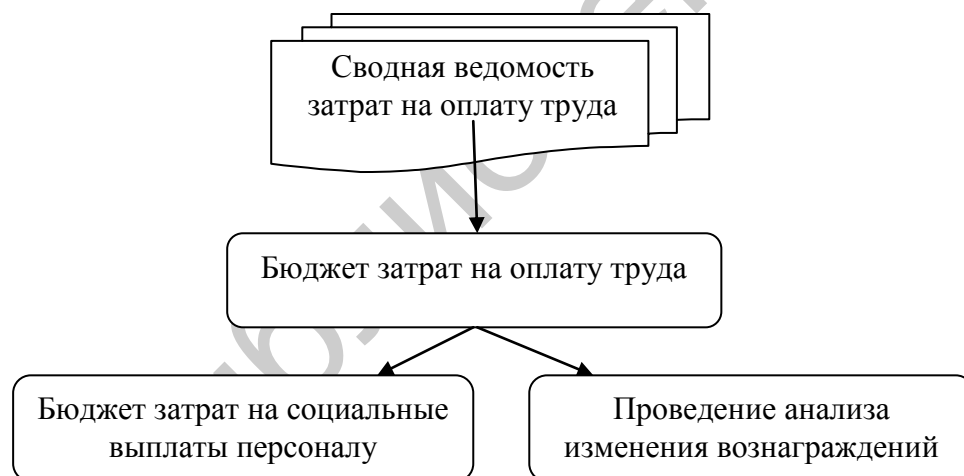
Затраты на нем персонала – это затраты организации в целом на наем общего числа требуемых работников, а также все затраты, отнесенные на одного принятого кандидата.

При определении затрат на замену персонала следует учитывать:

- затраты на увольнение;
- затраты, связанные с вакантным местом;
- затраты на подбор, отбор и наем нового работника;
- затраты на адаптацию нового работника [2, с.244-247].

Затраты на высвобождение персонала – это затраты на комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и оказанию организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников.

Разработку бюджета на оплату труда персонала можно представить следующим образом (рис. 1):



Р и с .1 Формирование бюджета затрат на оплату труда

В состав бюджета затрат на безопасные условия труда будут включаться следующие затраты:

- затраты на создание благоприятных условий труда и их поддержание в соответствии с требованиями нормативных документов;
- затраты на компенсацию неблагоприятных условий труда;
- затраты на возмещение последствий неблагоприятных условий труда.

В бюджет затрат на обучение и повышение квалификации персонала будут входить затраты организации на формирование у персонала необходимых компетенций, позволяющих реализовать стратегию развития организации.

Метод расчета затрат на обучение основан на учете всех возможных видов затрат, связанных с оказанием услуг и включаемых в себестоимость согласно 25 главе Налогового кодекса [3]:

- затраты на кадровое обеспечение учебного процесса;
- затраты на коммунальные платежи и командировки, связанные с учебной программой;
- затраты на закупку оборудования, техники и расходных материалов;
- затраты на издательство и печать методических и учебных пособий;
- накладные расходы и др.

Существуют четыре основных категории эффектов обучения, которые можно измерить:

- реакция обучаемых на программу;
- степень усвоения;
- изменения в поведении обучающихся на рабочем месте;
- результаты.

Бюджет затрат на оценку персонала включает следующие их виды (таблица 2).

Таблица 2

Виды затрат на оценку персонала

Прямые затраты	Косвенные затраты
Оплата труда сотрудникам или приглашенным специалистам, проводящим оценку	Затраты по обеспечению нормальных условий труда и соблюдения техники безопасности
Оплата страховых взносов	Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований
Премияльные выплаты	Оплата коммунальных услуг
Оплата отпусков и больничных листов	Оплата аренды помещений
Командировочные расходы	Оплата услуг охраны
Затраты на оргтехнику, канцелярские принадлежности	Затраты на ремонт помещений
Затраты на вспомогательные материалы	Прочие расходы
Услуги связи	
Транспортные расходы	
Повышение квалификации специалистов, проводящих оценку	
Прочие расходы	

Для реализации возможности HR-бюджетирования необходимо предусмотреть разработку соответствующих регламентов, в которых следует закрепить ответственность за выполнение конкретных HR-показателей.

Принципами разработки и защиты HR-бюджетов будут выступать:

- структурированность;
- форма представления;
- обоснованность статей затрат;
- оценка отдачи от инвестиций в персонал;
- сравнительная оценка;
- бенчмаркинг как подход к планированию HR-деятельности организации, предполагающий непрерывный процесс оценки инструментов и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Ответственность за расходы на персонал, как правило, ложится на плечи руководителя по HR. Однако в зависимости от политики управления персоналом в организации, эти полномочия могут делегироваться линейным руководителям, а у директора по персоналу должен оставаться механизм контроля и корректировки.

Список литературы

1. Концептуальные основы учета вознаграждений работникам агросферы: Монография / Л. И. Хоружий, И.В. Харчева. – Изд-во РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2013.
2. Адова И.Б. Управление вознаграждением персонала организации / диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Томск, 2010. – 287 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): ФЗ от 05 августа 2000 г. №117-ФЗ: // Справочно-правовая система «Консультант плюс».

BUDGETING SYSTEM AS A DEVICE FOR PERSONNEL INVESTMENTS' PLANNING

I.V. Kharcheva

Russian State Agrarian University - Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Moscow

The article examines the importance of budgeting personnel system as a competitive advantage of an organization. The author studies different approaches to the creating of budgeting personnel system and describes three consolidated areas related to the allocation of separate budgets for the formation, functioning and personnel development.

Keywords: *Remuneration of staff, budgeting, budget expenditures, personnel management, organization costs.*

Об авторе:

ХАРЧЕВА Ирина Владимировна – доцент, декан, учетно-

финансовый факультет РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, e-mail:
iharcheva@timacad.ru

About the author:

HARChEVA Irina Vladimirovna – associate Professor, Dean, faculty of accounting and Finance RSAU-NAME K.A. Timiryazev, e-mail:
iharcheva@timacad.ru

References

1. Konceptual'nye osnovy ucheta voznagrazhdenij rabotnikam agrosfery: Monografiya / L. I. Horuzhij, I.V. Harcheva. – Izd-vo RGAU – MSHA im. K.A. Timirjazeva, 2013.
2. Adova I.B. Upravlenie voznagrazhdeniem personala organizacii / dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskikh nauk, Tomsk, 2010. – 287 s.
 3. Nalogovyj kodeks Rossijskoj Federacii (chast' vtoraja): FZ ot 05 avgusta 2000 g. №117-FZ: // Spravochno-pravovaja sistema «Konsul'tant pljus».
 - 4.