

УДК 65.01

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА

Лысова Е.А.

*к.э.н., доцент,
Вятский государственный университет,
Киров, Россия*

Краева К.С.

*студент,
Вятский государственный университет,
Киров, Россия*

Аннотация. Цель работы. Цель работы - исследовать инструменты и методы планирования и бюджетирования затрат на персонал в условиях нестабильного рынка. **Метод или методология проведения работы.** Исследование основывается на системном подходе в решении проблем бюджетирования. Затраты на персонал являются основным направлением бюджетирования, от управления ими зависят результаты деятельности всего предприятия. **Результаты.** Основным методом планирования затрат современного предприятия является бюджетирование. В статье рассмотрены этапы организации процесса бюджетирования на предприятии. В исследовании приведена модель составления бюджета с учетом особенностей сферы деятельности, целей и направлений затрат. Рекомендуется планировать затраты на персонал как элемент консолидированного бюджета всего предприятия. Наиболее эффективным, с точки зрения авторов, является постатейное планирование на год в разрезе кварталов с учетом отнесения расходов по счетам в бухгалтерском учете (производственные, общепроизводственные, общехозяйственные). **Научная новизна.** В исследовании приведены практические рекомендации по планированию расходов по статьям «Оплата по среднему заработку», «Командировочные

расходы». Выводы. Бюджетирование является эффективным инструментом, позволяющим реализовать цели предприятия в условиях нестабильного рынка.

Ключевые слова: планирование, бюджетирование, фонд оплаты труда, материальные затраты, управление предприятием

BUDGETING FOR STAFF IN AN UNSTABLE MARKET

Lysova E.A.

Candidate of Economics, Associate Professor,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Kraeva K.S.

student,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Annotation. The purpose of the work. The purpose of the work is to investigate the tools and methods of planning and budgeting personnel costs in an unstable market.

The method or methodology of the work. The study is based on a systematic approach to solving budgeting problems. Personnel costs are the main direction of budgeting, the results of the entire enterprise depend on their management. **Results.**

The main method of cost planning of a modern enterprise is budgeting. The article discusses the stages of the organization of the budgeting process at the enterprise.

The study presents a model of budgeting, taking into account the specifics of the field of activity, goals and cost directions. It is recommended to plan personnel costs as an element of the consolidated budget of the entire enterprise. The most effective, from the point of view of the authors, is article-by-article planning for the year in the context of quarters, taking into account the allocation of expenses to accounts in accounting (production, general production, general economic). **Scientific novelty.**

The study provides practical recommendations for planning expenses under the

articles "Payment on average earnings", "Travel expenses". **Conclusions.** Budgeting is an effective tool that allows you to realize the goals of an enterprise in an unstable market.

Keywords: planning, budgeting, wage fund, material costs, enterprise management

Современные предприятия ведут деятельность в условиях нестабильного рынка и высокого уровня конкуренции, что требует эффективного использования всех ресурсов и, в первую очередь, персонала предприятия.

Деятельность рыночного субъекта напрямую связаны с результатами использования персонала, что предполагает управления затратами. Эффективность использования персонала представляет собой соотношение полученных результатов и затрат, которые использованы для достижения данного результата.

Одним из главных направлений оптимизации затрат на персонал является их планирование. Планирование — это умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей [7].

Персонал является самым сложным ресурсом предприятия в управлении. Основным методом планирования затрат на персонал является бюджетирование.

Вопросы планирования и бюджетирования отражены в трудах следующих авторов: Алиевой З.К., Верн В.В., Якушева А.А., Ефремовой Е.А., Корневой Е.В. и др. [1-3,5].

Бюджетирование является гибким и динамичным инструментом, дающим возможность реализовать стратегические планы хозяйствующих субъектов в условиях нестабильного рынка и ограниченных ресурсов. В связи с чем вопросы бюджетирования являются актуальными и требуют дальнейшей теоретической и практической проработки.

Бюджетирование – это отдельная управленческая система, включающая в себя плановые и нормативные метрики отдельных участков работы и подразделений, а также всю полезную целевую информацию [6].

Бюджетирование расходов на персонал (HR-бюджетирование) – это процесс планирования и управления расходами на персонал при помощи системы показателей, определяющих вклад человеческих ресурсов и службы управления персоналом в достижении целей организации. Этот инструмент помогает оценивать расходы в области управления персоналом и контролировать стоимость трудовых ресурсов [4].

Процесс формирования бюджета предполагает осуществление следующих этапов:

1. Издание регламентирующего документа (приказ, распоряжение), в котором устанавливаются сроки выполнения и ответственные лица в разрезе направлений расходов. Наиболее целесообразно ответственных работников назначать на основе функциональных обязанностей (например, планирование фонда оплаты труда осуществляет экономический отдел, показатели численности персонала по категориям и должностям планирует отдел кадров и экономический отдел, медицинские осмотры, форменное обмундирование - отдел материально-технического снабжения и др.)
2. Оценка планирования и выполнения бюджета предыдущего года. Оценка должна включать учет изменений внешней и внутренней среды деятельности предприятия: уровень активности предприятия на рынке, изменение требований федерального законодательства (минимальной оплаты труда, охрана труда, профессиональная подготовка работников; уровень инфляции), используемая технология и организация трудовых процессов.
3. Анализ затрат, в том числе и затрат на персонал. Оценка данных затрат по сравнению с фактическими показателями текущего периода, а также плановыми показателями за предыдущий год.

4. Анализ текущей ситуации внешней и внутренней среды, в т.ч. оценка кадровой политики и основные направления ее развития

5. Составление структуры бюджета, методы и варианты планирования (централизованный, децентрализованный и смешанный).

Предприятия используют различные варианты структуры бюджетов, которые отражают индивидуальный подход с учетом особенностей деятельности и поставленных целей. В настоящее время используются следующие методы бюджетирования затрат на персонал: постатейное и программно-целевое (программно-целевое, планирование по целям, нулевое бюджетирование).

Наиболее оптимальным с учетом целей и инструментов реализации является планирование по статьям затрат, что предполагает разработку модели бюджета с учетом особенностей сферы деятельности, целей и направлений затрат. В бюджете отражаются показатели планируемых доходов и расходов, а также бюджет трудозатрат. Таким образом, постатейное бюджетирование реализует системный подход планирования затрат, где затраты на персонал являются частью всех затрат, т.е. отдельным элементом, оказывающим влияние на результаты деятельности предприятия.

Планирование бюджета затрат на персонал как части консолидированного бюджета предполагает установление затрат по следующим направлениям: численность персонала, трудозатраты, оплата труда, страховые взносы, прямые материальные затраты на персонал, социальные выплаты за счет прибыли.

Основные статьи расходов на персонал, представленные в бюджете:

- фонд оплаты труда по всем направлениям затрат, в том числе и планирование разовых выплат;

- социальные программы, отраженные в коллективном договоре;

-расходы на охрану труда (на мероприятия, связанные с безопасностью рабочих мест и затраты, направленные на улучшение условий труда);

-подбор персонала (оплата источников поиска персонала);

-обучение и развитие персонала (оплата курсов, командировочные расходы, оплата по среднему за время обучения);

-командировочные расходы: суточные, оплата проезда, проживание;

-затраты на прохождение первичных и периодических медицинских осмотров работников, а также медицинское освидетельствование водителей;

-оценка персонал (привлечение специалистов специализированных организаций, приобретение методических разработок);

- оплата проезда к месту работы;

- оплата сотовой связи;

-расходы на корпоративные мероприятия (культурно-массовые и спортивные);

-ведение кадрового делопроизводства: трудовые книжки, бланки, канцелярские товары;

- организация и осуществление деятельности отдела персонала: программное обеспечение, справочные ресурсы.

Планирование по статьям затрат также предполагает их установление с учетом отнесения на себестоимость продукции или услуг (производственные, общепроизводственные, общехозяйственные) или осуществляемые за счет прибыли. Данный подход позволяет определить центры затрат, что дает возможность выявлять направления их нерационального использования.

Как правило, бюджет предприятия формируется на предстоящий год в разрезе кварталов, что позволяет учитывать расходы на фонд оплаты труда с учетом норм времени и времени осуществления расходов, а также реальные финансовые потоки с учетом фактора времени. Данный подход является оптимальным, поскольку он соответствует учетной политике Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

предприятия, позволяет проводить анализ по сравнению с фактическими показателями предыдущих периодов, с наименьшими трудозатратами планировать себестоимость будущих периодов, прогнозировать результаты деятельности.

Считаем нецелесообразным составлять отдельный бюджет затрат на персонал, т.к. эти расходы являются составной частью всех расходов предприятия, что позволяет получить обоснованные данные о результатах деятельности предприятия, кроме того специалисты отдела кадров не в полном объеме владеют компетенциями экономического прогнозирования и планирования. Предлагаемая модель позволяет из консолидированного бюджета выделять расходы на персонал по направлениям затрат, а также с учетом основных категорий персонала (производственный, общепроизводственный и общехозяйственный персонал).

Бюджет содержит информацию о затратах на персонал, которая актуальна не только для служб управления персоналом, но и линейных руководителей, поэтому с целью обоснованного установления затрат на персонал целесообразно привлекать работников, ответственных за различные направления деятельности.

С целью повышения эффективности осуществления бюджетирования необходимо провести анализ структуры затрат за последние 2-3 года, что позволит выявить направления, имеющие значительную долю затрат. Расходы по данным направлениям следует рассчитывать с учетом фактических показателей прошлых периодов и нормативных значений. Направления затрат с небольшими объемами следует планировать укрупнено.

С целью исключения различных подходов при планировании, недопущения ошибок, а также сокращения времени формирования консолидированного документа, а также подготовки информации с учетом системного подхода рекомендуется разрабатывать табличные формы.

Например, планирование оплаты труда персонала должна учитывать численность персонала в разрезе должности, нормы рабочего времени на квартал, графики очередных отпусков, планируемые командировки, а также пропуски персонала по причине учебных и административных отпусков, больничных листов, дней сдачи крови, выполнения государственных обязанностей. Фонд оплаты труда следует планировать согласно выплатам, установленным Трудовым кодексом и нормативными документами предприятия. Основными статьями затрат, отраженными в бюджете, на оплату труда являются следующие: оплата по тарифным ставкам и должностным окладам, премирование всех видов (текущее премирование, единовременное, по результатам работы за квартал, год и др.), оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация отпуска при увольнении, а также резерв отпуска, доплаты и надбавки, оплата по среднему заработку, а также прочие выплаты. Важной информацией является показатель средней заработной платы и его сравнение с фактическим уровнем данного показателя за предыдущий период.

В качестве примера приведем планирования затрат по строке «Оплата по среднему заработку» (таблица 1).

Таблица 1 – Планирование затрат на выплату среднего заработка

Вид деятельности	Командировки, час	Повышение квалификации, час	Прочие неявки (ОВ,Г), час	Оплата прохождения медицинского осмотра	Оплата за дни сдачи крови и ее компонентов	Другое	Общая продолжительность неявок, час.	Общая продолжительность неявок, дн.	Среднедневной заработок, руб.	Оплата по среднему заработку, тыс. руб.
ВСЕГО										
....										
....										
....										

В качестве примера формирования расходов на прохождение периодического медицинского осмотра работниками предполагается включение в расчетную форму следующих показателей: фамилия, имя, отчество работника, плановая дата прохождения медицинского осмотра, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

направления медицинского осмотра, их стоимость, общие затраты на медицинский осмотр конкретного работника. Использование данного подхода позволит учесть время прохождения медицинского осмотра, индивидуальные затраты, т.к. требования зависят от занимаемой должности (таблица 2).

Заполнение форм для планирования осуществляется в Excel, что позволяет минимизировать затраты времени, кроме того основная информация представлена в бухгалтерской программе.

Информация, сформированная на стадии планирования бюджета, дает возможность не только точно посчитать затраты, но и является инструментом контроля за своевременным прохождением периодических медицинских осмотров, что снижает риски нарушения требований законодательства.

Таким образом, бюджетирование, в том числе и бюджетирование расходов на персонал, реализует следующие функции:

- планирование ресурсов по направлениям и с учетом времени;
- прогнозирование результатов деятельности;
- анализ с учетом установленных нормативов, показателей и критериев, что позволяет оперативно вносить корректировку в деятельность;
- контроль по всем направлениям деятельности предприятия.
- корректировка и координация на всех этапах осуществление деятельности.

Планирование затрат, в том числе и затрат на персонал – одна из главных задач, которую в условиях нестабильности и постоянных изменений в рыночной среде, требуется решать хозяйствующим субъектам многократно, так как результаты планирования дают возможность рационально и эффективно принимать стратегические и оперативные решения.

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Таблица 2 – Расчет командировочных расходов

№ п/п	Мероприятия	План 2022г. тыс.руб.	Факт 2022г. тыс. руб.	План 2023г. тыс. руб.	2023 г.									
					Суточные				Проезд		Проживание		Откл. от плана 2022 г. тыс.руб.	Откл. от факта 2022 г тыс.руб.
					кол- во чел.	кол- во дней	300 руб.	700 руб.	цена билета руб.	сумма тыс. руб.	ст-ть в сутки руб.	сумма тыс. руб.		
Всего по отряду														
1.	Проверка подразделений													
2.	Начальная подготовка при приеме на работу													
3.	Курсы повышения квалификации													
4	Обучение, аттестация по транспортной безопасности													
5	Соревнования (ППС)													
6	Подведение итогов, профсоюзные конференции													
7	Проезд на периодические проверки (сдача зачетов по оружию)													
8	Постоянное сопровождение грузов (возвращение резервов)													
9	Получение форменного обмундирования, ТМЦ													
	Всего по предприятию													

Библиографический список

- 1.Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании в организации / З.К. Алиева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014.-№ 27. – С.44-47.
- 2.Верна В.В. Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал организации/ В.В. Верна, А.А. Якушев // Инновационное развитие экономики. – 2019. - № 4-1 (52). – 175-185.
- 3.Ефремова Е.А. Формирования бюджета затрат на персонал/ Е.А. Ефремова// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. - № 12. С. 787-789.
- 4.Кибанов Л.Я. Экономика управления персоналом: учеб. / Л.Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И.А. Эсаулова - М.: ИНФРА-М, 2019. - 427 с.
5. Корнева Е.В. Кадровое планирование и бюджетирование расходов на персонал как элемент эффективного управления предприятием / Е.В. Корнева// РППЭ. – 2020. – №10 (120). [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-planirovanie-i-byudzhetrovanie-rashodov-na-personal-kak-element-effektivnogo-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 06.01.2023).
6. Остаев Г.Я.Необходимость внедрения бюджетирования в организациях/ Г.Я. Остаев// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – №12. – С.24-31.
7. Руденко М.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие/ М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014.– 96с.

Оригинальность 95%