

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет

Кафедра

экономики и управления

«Экономика и финансы»

Направление подготовки

38.03.01 «Экономика»

Профиль

«Финансы и кредит»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Бюджетирование деятельности HR-службы мебельной фабрики

Автор - студент группы 13ФКДО2

Морозова Ольга Александровна

(подпись, дата)

(ФИО полностью)

Руководитель

Куницкая Е.В.

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

Цонев С.А.

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

В.И.Будина

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Кузнецова Т.В.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Пенза, 2017

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования децентрализованных

подразделений	5
1.1 Организация бизнес-единиц как способ децентрализации предприятий. ...	5
1.2 Бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей компаний.....	11
1.3 Методы трансфертного ценообразования для кросс-селинга бизнес- единиц.....	17
Глава 2. Деятельность HR-службы «Мебельной фабрики»	24
2.1 Характеристика предприятия «Мебельная фабрика»	24
2.2 Характеристика деятельности HR-службы.....	27
2.3 Оценка деятельности HR-службы фабрики.....	29
Глава 3. Проект бюджета HR-службы «Мебельной фабрики»	44
3.1 Трансфертное ценообразование на внутреннем рынке HR-услуг.....	44
3.2 Проект бюджета HR-службы мебельной фабрики на основе трансфертного ценообразования	51
3.3 Критерии эффективности HR-бюджета и результаты его внедрения	56
Заключение	64
Список использованной литературы	66

Введение

В современных экономических условиях ведения хозяйственной деятельности многие предприятия ищут наиболее эффективные методы управления финансово-хозяйственной деятельностью, используя для этого весь арсенал инструментов финансового менеджмента, одним из которых является бюджетирование.

Основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы предприятия путем целевой ориентации и хозяйственных средств и их источников, выявлении вероятных рисков и снижении их уровня, а также повышении гибкости в функционировании экономического субъекта.

Актуальность работы связана с растущей тенденцией бюджетирования децентрализованных подразделений с целью повышения гибкости в управлении предприятия, а также повышением эффективности его деятельности.

Цель данной работы - на основе изучения теоретических подходов к основам бюджетного управления децентрализованным подразделением разработать рекомендации по формированию бюджета для HR-службы.

Объект исследования — деятельность HR-службы.

Предмет исследования — эффективность деятельности HR-службы с точки зрения реализации стратегических планов компании.

Исходя из цели, объекта и предмета исследования задачей настоящей работы является:

- а) рассмотреть теоретические основы бюджетирования децентрализованных подразделений,
- б) провести анализ текущей деятельности HR-службы на примере мебельной фабрики,
- в) разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности HR-службы мебельной фабрики.

Для реализации поставленных задач будут использованы следующие методы: анализ теоретического материала по изучаемой проблеме, анализ экономической эффективности деятельности подразделения, методы трансфертного ценообразования, моделирование бюджета децентрализованного подразделения, а также методы обобщения и прогнозирования.

Информационную базу составили труды отечественных ученых и специалистов в области управленческого учета, материалы периодической печати, а так же личные наблюдения автора.

1 Теоретические основы бюджетирования децентрализованных подразделений

1.1 Организация бизнес-единиц как способ децентрализации предприятий.

Крупные преуспевающие организации находятся сейчас под натиском удивительных технологических новшеств в информатике, неожиданных достижений, интернационализации спроса и предложения и ожесточенной конкуренции. Они могут справиться со всем этим в том случае, если станут более гибкими, менее сосредотачиваясь на продуктивности, а больше - на достижении целей, полагаясь на то, что менеджеры будут не только компетентными и преданными исполнителями, но также и инициативными предпринимателями (слово "manage" происходит от французского "menage" - направлять, руководить).

Таких условий сложно достичь в крупномасштабных, иерархически построенных и централизованно управляемых структурах. Гибкость более присуща небольшим предприятиям, следовательно, крупным предприятиям достичь аналогичной маневренности возможно, если фактическое предпринимательство будет доверено предпринимательским субъектам, которые, продолжая оставаться частью целого организма, оказываются значительно меньшими по размеру, но оперативно более "полными", стратегически более независимыми, более гибкими и, следовательно, более успешно функционирующими [40].

Результатом реализации идеи повышения гибкости крупных предприятий стала практика децентрализации предприятий. Вместо того чтобы принимать все удары и решения в главном офисе, децентрализованный бизнес предоставляет большую автономию своим филиалам, доверив региональным

менеджерам более широкие полномочия для принятия решений. Децентрализованные предприятия способны быстро принять решение в форс-мажорных ситуациях и оперативно реагировать на местные условия. Это возможно благодаря избавлению от бюрократии, присущей крупным, предприятиям, а также тому, что орган принятия решения находится в непосредственной близости своих интересов, владеет большей информацией и способен принять взвешенное решение за то время, которое потребовалось бы только для того чтобы известить головной офис централизованной компании [15].

Децентрализация означает, что отдельным подразделениям компании предоставляется возможность самостоятельно принимать решения.

Еще несколько лет назад понятие было актуально для крупных предприятий, имеющих крупную филиальную сеть, разделенную географически, например, транснациональные компании. (Нортон). Однако, в настоящее время преимущества децентрализации осознали все виды бизнеса, включая малый.

«Размер бизнеса и форма управления на расстоянии становятся менее актуальной, как только ваши сотрудники могут эффективно функционировать в качестве децентрализованной рабочей силы — воспользовавшись онлайн ресурсами для совместной работы, систем управления проектами и средств связи, таких как видеоконференции.

Эти технологии помогают организовать рабочий процесс, позволяя крупным предприятиям действовать так же ловко, как и основателям малого бизнеса, но и выпускающие малые предприятия имеют больше преимуществ, при интеграции и использовании доступных и масштабных сервисов корпоративного уровня» [15].

Децентрализованная рабочая сила позволяет сделать большую часть продуктивной работы без непосредственного контроля, что одновременно

экономит время и деньги и увеличивает прибыль компании. Когда производительность труда не привязана к географической локации, она прокладывает путь для таких гибких концепций, как увеличение персонала, работающих удаленно, и расширение бизнеса с глобальными рабочими процессами.

Для реализации стратегии децентрализации подразделения предприятия превращаются в самостоятельные бизнес-единицы.

Бизнес-единица (бизнес юнит, business unit, BU, CXE) - это юридически оформленная, организационно выделенная дочерняя, по отношению к головной компании структура, подразделение компании достаточно значимые для бизнеса, чтобы иметь собственную стратегию, выделенную из общей стратегии компании. Бизнес единица полностью или частично экономически обособленна, отвечает за конкретный вид деятельности. Зачастую цели и задачи бизнес-единиц, коррелируют с целями и задачами материнской компании, но могут и отличаться радикально. Бизнес-единицы подотчетны непосредственно высшему руководству компании. [5]

Процесс создания бизнес-единиц - это больше, чем организационная инициатива, посредством которой «сверху» на места делегируются задачи и ответственность. Управление подразделениями может только тогда успешно осуществляться, когда созданы реальные хозяйственные единицы, подразделения, которым свойственны характеристики независимых компаний.

Каждая бизнес единица обладает следующими функциями:

- бизнес-единица отвечает за выполнение стратегического анализа;
- бизнес-единица несет ответственность за независимое осуществление политик бизнеса;

- бизнес-единица осуществляет оперативную деятельность;
- бизнес единица составляет бизнес-план и отвечает за его осуществление после его одобрения высшим руководством. [5]

Функции бизнес-единиц обуславливают особенность управления БЕ.

Управление бизнес-единицами - это стиль управления и форма организации, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компаний. Все это достигается путем наделения бизнес-единиц интегральной бизнес-ответственностью за определенные продуктово-рыночные комбинации (ПРК).

Интегральная бизнес-ответственность означает, что:

- подразделение отвечает за выполнение стратегического анализа, который используется в качестве основы осуществления стратегического выбора относительно будущего курса;
- подразделение несет ответственность за независимое осуществление данной политики. Это означает, что бизнес-единица осуществляет максимально возможную оперативную деятельность в рамках своей ПРК. Поскольку такая деятельность должна быть выполнена со стороны центра, а именно со стороны централизованного сбыта, производства и НИОКР, то бизнес-единица решает, что должно быть выполнено, в то время как центральные службы решают, как должно быть выполнено;
- в рамках определенных правил "игры" бизнес-единица несет ответственность за адаптацию политики по мере изменения обстоятельств. Скажем проще, подразделение составляет бизнес-план для собственной ПРК и отвечает за его осуществление после его одобрения высшим руководством. Много важного бизнес-единица может почерпнуть из философии и методов стратегического управления. [9]
- никаких промежуточных уровней между подразделением и высшим руководством. Это дает возможность создания короткой линии связи;
- четкое направление деятельности подразделения (формулирование целей

и задач);

- свободное заключение контрактов, что не находится в противоречии с центральными условиями их заключения;
- автономия в действии основных функций (сбыт, производство, разработка - на промышленном предприятии);
- услуги внутреннего штабного аппарата или свобода в использовании услуг внешнего штабного аппарата (некоторых его типов);
- высокая степень контроля при выборе персонала для функций управления и полный контроль при выборе персонала для других функций;
- хорошо продуманная информационная система управления, "подразделенческий" метод вычисления товарооборота (прибыли) и "подразделенческие" методы интерпретации данных;
- разработанные процедуры разрешения спора, необходимые для устранения трений, которые могли бы возникнуть между самими бизнес-единицами и между ними и центральным управлением.[9]

В процессе децентрализации происходит формирование системы интегрированного управления с выделением основных структурных (СБЕ) и сервисных вспомогательных бизнес-единиц (ВБЕ).

Разделение БЕ на основные и вспомогательные обуславливает необходимость формирования ряда взаимоотношений между отдельными бизнес-единицами:

1. взаимоотношения, связанные с внутрикорпоративной торговли товарами и услугами (кросс-селлинг);
2. взаимоотношения по поводу внутреннего распределения ресурсов;
3. взаимоотношения, возникающие на начальном этапе формирования децентрализованной организационной структуры, связанные с выделением и классификацией центров ответственности, определение структуры и связей между центрами ответственности;
4. взаимоотношения, связанные с определением той части управленческих

функций, которые будут переданы центрам ответственности. Разделение функций управления. Определение функций высшего руководства всей организации;

5. взаимоотношения, которые возникают по поводу распределения дохода Центра прибыли.

Связи между децентрализованной структурной единицей, внутренними и внешними потребителями ее продукции в принципе следует строить по образцу рыночных отношений поставщика с клиентами. Каждый ответственный руководитель центра должен считать себя предпринимателем, для которого интересы клиента - прежде всего и который стремится постоянно повышать эффективность своего бизнес-процесса.

При создании взаимосвязи между стратегическими бизнес-единицами и подразделениями вспомогательное подразделение рассматривает СБЕ как своего клиента и строит с ней взаимоотношения, как это сделал бы внешний поставщик. При этом у него есть преимущества по сравнению с внешними поставщиками — доступ к внутренней информации и система взаимосвязей. Основой такого внутреннего сотрудничества являются рыночные отношения.

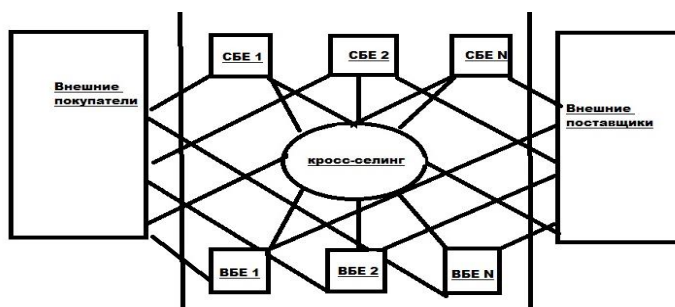


Рисунок 1 - Схема взаимодействия БЕ

Есть и другой подход к организации взаимоотношений между СБЕ и ВБЕ — на основе системы сбалансированных показателей.

Построение отношений между подразделениями на основе рыночных отношений позволяет иначе оценить деятельность вспомогательного производства. При таком подходе становится более очевидно, что его деятельность направлена на достижение общих финансовых результатов и удовлетворенности как внутреннего, так и внешнего клиента, поэтому из

внутреннего поставщика вспомогательные подразделения превращаются в стратегических партнеров бизнес-единиц и компании в целом.

Сегодня у идеи децентрализации бизнеса много сторонников, что объясняется преимуществами ее введения:

- 1) скорость и эффективность процесса принятия решений, особенно в крупных организациях с огромными объемами информации;
- 2) оперативность принятия решений;
- 3) рост мотивации, инициативы, духа предпринимательства, моральной удовлетворенности как руководителей БЕ, так и рядовых сотрудников.
- 4) возможность приобретения "руководящего" опыта начинающими руководителями, развитие компетентности;
- 5) возможность тратить "драгоценное" время топ-менеджеров на разработку стратегии компании, ее политики, на внедрение новшеств и инноваций;
- 6) гибкость компании в реальной экономической ситуации;
- 7) увеличение вероятности правильности принимаемых решений ввиду узкой специализации и ограниченного круга вопросов, выходящих на руководителей подразделений;
- 8) снижение затрат, так как значительно экономится время на подготовку отчетности, при этом компания не перерастает оптимальный размер.[30:258]

В настоящее время многие отечественные предприятия уже подошли к необходимости децентрализации как единственно возможному выходу из кризиса, вызванного несоответствием их рыночного, производственно-хозяйственного и управленческого потенциала изменившимся условиям внешней среды. [20]

1.2 Бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей компании

Внимание акционеров и высшего руководства предприятия, как правило, направлено на ряд ключевых показателей его деятельности, называемых

целевыми показателями. Чаще всего, это отдача на вложенный капитал, прибыльность активов, производительность труда и др. Эти индикаторы показывают, насколько успешно функционирует предприятие.

При децентрализованной системе управления компанией бюджет является центральным инструментом управления компанией. Поскольку функциональные связи ослаблены и в рамках принятого бюджета бизнес-единицы самостоятельны.

Бюджет (budget) – это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности компании.

Иными словами бюджет - план деятельности предприятия и различных его структурных единиц, выраженный в финансовых показателях. Основное назначение бюджетов – это поддержка решения трех управленческих задач:

- 1) прогноз финансового состояния;
- 2) сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов;
- 3) оценка и анализ выявленных отклонений. [40]

Структура бюджета зависит от предмета бюджета, размера организации и иных параметров.

В разработанных и принятых бюджетах отражаются не только целевые показатели компании, но они отражают также и реальную потребность в ресурсах, необходимых для их осуществления. Наличие бюджетов позволяет руководству компании детально анализировать прогнозируемые показатели, тщательно оценивать перспективы их достижения с учетом имеющихся ресурсов и способов привлечения необходимого финансирования.

Сравнение плановых целевых показателей с фактически достигнутыми позволяет принимать взвешенные и обоснованные решения относительно направлений инвестиций, расширения или сужения продуктовой линейки, а также того, какие структуры компании работают неэффективно, и даже найти

причины отсутствия планируемого уровня эффективности.

Основой постановки бюджетирования является финансовая структура. Она должна отражать, структуру бизнеса и всех видов деятельности предприятия. Если предприятие фактически владеет несколькими бизнесами, являющимися относительно самостоятельными источниками прибыли, то каждый бизнес должен иметь собственные бюджеты. Это необходимо для того, чтобы правильно оценить результаты деятельности по каждому направлению, обеспечить эффективное управление каждым из них.

В целях разработки бюджетов и эффективного решения управленческих задач необходимо определить, какие финансовые показатели будут использоваться в качестве критериев успешной деятельности компании на планируемый период.

Показатели должны быть продолжением стратегических целей компании и быть предельно конкретными и однозначно понимаемыми всеми участниками бизнес-процессов. Также важно, чтобы финансовые показатели были сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого, и необходимо скорректировать их таим образом, чтобы избежать явных перекосов. И, наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры.

Одним из важных признаков эффективной системы бюджетирования является ее принятие на всех уровнях организационной структуры предприятия. Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную “строку” бюджета позволяет решить несколько важных задач:

- 1) Снижение сложности процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение).

- 2) Повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета.

- 3) Построение эффективной системы мотивации, связанной с финансовыми

планами компании. [15]

Сотрудникам, отвечающим за процесс необходимо осознавать, что бюджетирование – это коллективное планирование, в котором участвуют руководители всех уровней управления. Последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между “управленцами” компании о достижении согласованного результата. Поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.[40]

Бюджетирование, будучи управленческим процессом, должно осуществляться непрерывно. Утвержденный план доходов и расходов является лишь основой для продолжения работы по планированию. Существует наблюдение, и оно справедливо, что любой, даже самый хороший, план устаревает к моменту начала его реализации. Причина кроется в постоянном изменении условий и параметров, послуживших основой для подготовки планов. В результате возникает необходимость вносить коррективы в разработанные планы. Как сказал однажды генерал Эйзенхауэра относительно такого поведения планов: “Планы – ничто, планирование все!” И это также справедливо, поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные пути решения проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают ограничения, возможности и риски.

Подводя итог, приведем резюмирующее определение бюджетного управления.

Бюджетирование – технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

В бюджетировании не существует обязательных требований к тому, как нужно использовать бюджеты в целях управления предприятием, как это принято, например, в бухгалтерском учете, где все процедуры регламентированы

правилами и рекомендациями. Применение технологии бюджетного управления – это творческий процесс, в основе которого лежит понимание “механизмов” управления, знание собственного бизнеса, наличие целей по его развитию и здравый смысл. [40]

Внедрение бюджетирования может идти по двум направлениям:

- 1) разрабатывается основной или мастер-бюджет компании, который представляет собой систему комплексного бюджетного планирования всей деятельности и зависит от бизнес-процессов;
- 2) строятся бюджеты структурных подразделений и консолидированные бюджеты, состав которых зависит от организационной структуры компании.

Помимо этого, построение бюджета также может идти по двум направлениям: сверху вниз и снизу вверх.

При использовании способа «сверху вниз» высшим менеджментом определяются некие стратегические показатели, которые будут закладываться в систему бюджетов. На основе значения этих показателей на более низких уровнях определяется, какие исходные условия ведения бизнеса необходимы для достижения заданного уровня стратегического показателя. Если в процессе бюджетирования, приходит понимание, что существующие условия являются непреодолимым препятствием для достижения требуемых значений, они могут быть скорректированы для того, чтобы бюджеты оказывались выполнимыми.

Бюджетирование «снизу вверх» предполагает построение системы бюджетирования, начиная с бюджета продаж. На основе плана продажи и связанных с ними затрат получают определенные финансовые показатели деятельности компании. Если их значения не удовлетворяют руководство компании, то бюджеты, входящие в состав операционного бюджета, пересматриваются.

Для построения бюджетов структурных подразделений компании необходимо проанализировать организационную структуру компании. От нее зависит не только порядок консолидации бюджетов подразделений, но и финансовая структура, которая может совпадать или не совпадать с

организационной структурой.

Финансовая структура делит организацию не по звеньям, выполняющим какие-либо функции, а по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Это позволяет четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Такая детализация учета позволяет максимально объективно диагностировать состояние компании.

ЦФО бывают трех видов.

1. Центры прибыли (профит-центры) – подразделения, приносящие прибыль. Руководители профит-центров индивидуально договариваются с руководством организации о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение как дохода, так и убытков. Данная система стимулирует активность профит-центров и вместе с тем заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, поскольку убыток будет покрываться центром из собственного бюджета.
2. Центры инвестиций (венчур-центры) – подразделения, которые внедряют новые виды бизнеса, не достигшие самоокупаемости. Компания финансирует их из собственного бюджета.
3. Центры затрат (затратные центры) – расходные подразделения организации, обслуживающие венчурные и профит-центры. Затратные центры формируются исходя из потребностей двух других видов центров, а финансируются за счет отнесенных на профит-центры расходов.

Иногда выделяют и четвертый вид ЦФО – центр доходов. Под ним понимается центр ответственности, руководство которого отчитывается только за получение доходов, т. е. имеет возможность оказывать воздействие на цены и объем деятельности.[33:184]

Деление предприятий и организаций на центры финансового учета (ответственности) является не просто инструментом планирования и контроля использования ресурсов предприятия по местам возникновения затрат, но и относится к внутрифирменным рыночным механизмам, которые позволяют на базе самоорганизации постоянно оптимизировать издержки производства и

реализации, и, прежде всего накладные расходы. Выделение центров затрат, прибыли и инвестиций предполагает определение различных категорий себестоимости для информационного обеспечения стратегии и тактики управления и реализует процесс управления по целям.

1.3 Методы трансфертного ценообразования для кросс-селлинга бизнес-единиц.

«Кросс-селлинг» или механизм внутренней торговли товарами и услугами основан на определении и повсеместном использовании внутренних трансфертных цен.

Трансфертное ценообразование (от англ. Funds Transfer Pricing, сокр. FTP) - это механизм реализации всех видов товаров взаимозависимым лицам (обычно в рамках холдингов) по особым, внутрифирменным, не рыночным ценам.[29]

Трансфертная цена в значительной степени обособлена от механизма рыночных цен; однако в рамках внутрифирменного оборота она выполняет те же функции, что и рыночные цены. Среди этих функций наибольшая роль закрепляется за учетной, измерительной и стимулирующей функцией. Внутрихозяйственные трансфертные цены, как правило, сопоставимы, объективно отражают эффективность использования материальных ресурсов производства, учитывают качество продукции, характеризуют вклад соответствующего подразделения в результаты производства.

Трансфертные цены используются в планировании и при осуществлении контроля, они являются элементом экономической политики предприятия. Немаловажную роль трансфертные цены играют в контроле за выполнением финансового плана, их широко используют в целях распределения ресурсов и прибыли внутри организации. В идеале трансфертная цена должна содержать в себе информацию, которая заставляла бы менеджеров подразделений

принимать оптимальные для всего предприятия решения.

Трансфертное ценообразование в виде детально урегулированной системы появилось в середине 60-х в США, затем этот способ ценовой политики распространился и по другим странам мира. [29]

В децентрализованных компаниях предполагается, что руководители центров финансовой ответственности управляют своими подразделениями как самостоятельными экономическими единицами. В то же время процесс разделения бизнесов редко осуществляется полностью, вследствие чего подразделения передают товары и предоставляют услуги друг другу. Такая внутрифирменная передача (трансферт) должна характеризоваться определенной стоимостью, определяемой как трансфертная цена. При этом очевидно, что продающее подразделение хотело бы передавать свою продукцию по цене выше себестоимости, то есть получать прибыль. Именно размер и распределение прибыли, возникающей внутри компании, а также проблемы, связанные со стремлением подразделений к локальной оптимизации, составляют суть трансфертного ценообразования.

Система трансфертного ценообразования должна быть ориентирована на достижение максимальной системной эффективности, в том числе:

- 1)обеспечивать наилучшее распределение ресурсов;
- 2)стимулировать согласованность целей и действий подразделений;
- 3)мотивировать руководство БЕ;
- 4)содействовать оценке эффективности управления;
- 5)обеспечивать самостоятельность подразделений.

В литературе описываются различные методы трансфертного ценообразования. Выделим, на наш взгляд, основные:

1. рыночное трансфертное ценообразование — цены на

внутрикорпоративные поставки устанавливаются исходя из рыночных цен;

2. затратное трансфертное ценообразование – на основе полных издержек производства, на основе переменных издержек на единицу продукции, с учетом маржинальных затрат;

3. фактическое трансфертное ценообразование – к затратам добавляется определенная доля прибыли на каждом этапе производственного цикла или при распределении продукции между подразделениями;

4. договорное трансфертное ценообразование – цены устанавливаются на основе результатов переговоров между бизнес-единицами предприятия;

5. смешанное трансфертное ценообразование – применяется комбинация перечисленных выше методов. Например, нижнюю границу цены определяют методом затратного, а верхнюю – методом рыночного трансфертного ценообразования. [29]

Рассмотрим каждый вид ценообразования подробнее.

Затратный метод может быть реализован одним из четырех способов расчета:

- маржинальный метод (только полностью переменные затраты);
- метод полного поглощения (и переменные и постоянные затраты);
- метод нормативных затрат;
- двухкомпонентный тариф (маржинальные затраты + фиксированный сбор за период).

Особенность метода такова, что, если для формирования трансфертных цен, используется любая форма оценки фактических затрат, неэффективность передающего подразделения отразится на работе принимающего подразделения (при этом у передающего подразделения всё будет хорошо). Поэтому рекомендуется использовать нормативные затраты, чтобы любая эффективность или неэффективность передающего подразделения отражалась

на нем самом, а не на принимающем подразделении.

Цены, основанные на рыночной стоимости.

Цена аналогичного продукта или услуги на рынке может рассматриваться как объективная основа для трансфертной цены. Это цена, максимально отражающая самостоятельность БЕ, поскольку имитирует цену, которая была бы предложена на внешнем рынке. Если продающее подразделение работает эффективно по сравнению со своими конкурентами, при такой цене оно должно иметь прибыль. Точно также, цена, основанная на рыночной, не должна вызывать проблем у покупающего подразделения, поскольку единственной альтернативой внутрифирменному трансферту является покупка товаров или услуг по этой цене на свободном рынке. Однако определить подходящую для использования рыночную цену не всегда легко, поскольку:

- 1) Аналогичной продукции может не быть на рынке
- 2) Несколько поставщиков могут называть разные начальные цены
- 3) Покупатели используют различные системы скидок и условия кредитования в зависимости от размера заказа и своего статуса
- 4) Текущие рыночные условия могут отражать временные изменения условий торговли и, таким образом, могут не распространяться на длительный срок
- 5) Внутрифирменный трансферт товаров может повлечь экономию затрат на рекламу, упаковку и доставку, и, таким образом, внешняя рыночная цена окажется не совсем адекватной. [3]

Фактическое трансфертное ценообразование, его еще называют двойным. Способ заключается в использовании двух цен:

- 1) Поставляющее подразделение выставяет цену, основанную на общей сумме затрат плюс наценка;
- 2) Получающее подразделение оплачивает по маржинальным затратам.

Таким образом, продающее подразделение может получить прибыль, а получающее подразделение получает точную информацию о маржинальных

затратах, чтобы принять верные решения о продаже. Разница между двумя ценами поступает на счет компании – корректировочный счет трансфертной цены. В конце года эта сумма будет вычтена из прибыли компании.

Метод не получил широкого распространения из-за сложностей расчета при многочисленных продажах разнородного товара, а также в силу необходимости привлечения головного офиса для организации взаиморасчетов.

Согласованные трансфертные цены являются еще одним вариантом установления трансфертных цен, осуществляемым путем переговоров между покупающим и продающим подразделением. Полученная трансфертная цена должна быть приемлема как для покупающего, так и для продающего подразделения, поскольку переговоры вели руководители обоих подразделений. И в этом же кроются недостатки метода: переговоры могут затянуться, переговоры могут ничем не закончиться; переговоры могут закончиться навязыванием условий одной БЕ другой в силу неравенства руководителей.

Очевидно, именно многочисленные недостатки каждого метода привели к появлению смешанного метода трансфертного ценообразования, при котором недостатки одного метода компенсируются другим.

Таким образом, на процесс трансфертного ценообразования, точнее, на выбор оптимального метода, влияют следующие факторы:

1. Наличие конкурентного рынка.

Для реализации принципа самостоятельности БЕ необходимо, чтобы трансфертная цена была максимально приближена к цене, по которой продукт может быть продан внешним покупателям или приобретен у внешних поставщиков, т.е. к рыночной.

2. Наличие свободных мощностей у подразделения-производителя. Если у предприятия есть свободные производственные мощности, то для холдинга в целом более предпочтительной является покупка продукции внутри группы, в результате чего увеличится прибыль холдинга (дополнительное производство

позволит покрыть часть постоянных расходов, которые связаны с простаиванием мощностей).

3. Квалификация менеджеров. Система трансфертного ценообразования требует высокой квалификации менеджеров организации. Перед ними стоит задача сбалансировать различные противоречащие друг другу цели для достижения оптимального для организации результата.

4. Переговорные силы центров ответственности. Трансфертные цены между двумя центрами ответственности провоцируют возникновение конфликта между ними. Продавец заинтересован в максимизации цен, покупатель, наоборот - в максимально низких ценах. Переговорная сила предприятий может оказывать значительное влияние на уровень трансфертных цен [13:356].

Выбор метода трансфертного ценообразования осуществляет руководство организации, т. к. система имеет как свои достоинства, так и свои недостатки, и подходить к выбору нужно максимально ответственно и взвешенно.

Плюсы применения трансфертных цен заключаются в следующем:

- 1) повышение ответственности БЕ-продавца;
- 2) повышение ответственности БЕ-покупателя;
- 3) возможность количественной оценки результатов деятельности ЦФО на основе прибыли;
- 4) повышение мотивации к снижению затрат и поиску новых более эффективных путей производства продукции, оказания услуг и т.д.

К минусам относятся:

- 1) сложности в назначении трансфертной цены на конкретную услугу, изделие, полуфабрикат;
- 2) увеличение объема учетной информации;
- 3) вероятность злоупотреблений;
- 4) возможность искажения информации, в том числе сознательного, при принятии краткосрочных решений [14, с.36].

Трансфертное ценообразование позволяет решать следующие задачи:

- 1) предоставлять информацию руководителям ЦФО для принятия взвешенных решений;
- 2) обеспечивать согласованность целей ЦФО и организации в целом;
- 3) обеспечивать центрам ответственности самостоятельность в принятии решений;
- 4) проводить объективную оценку деятельности центров ответственности;
- 5) целенаправленно перераспределять часть прибыли между центрами ответственности.

Глава 2. Деятельность HR-службы «Мебельной фабрики»

2.1 Характеристика предприятия Мебельная фабрика

Мебельная фабрика основана в 2002 году как частное предприятие, специализирующееся на производстве и оптовой продаже корпусной мебели эконом-класса. Оптовые продажи посредством развитой сети дилеров компания производит по всей территории Российской Федерации, а также в страны Ближнего Зарубежья (Белоруссия, Украина, Литва, Польша, Казахстан, Узбекистан).

С 2014 года компания начала развитие собственной сети розничных мебельных магазинов. Основным поставщиком магазинов стало собственное производство, но также компания предлагает своим клиентам сопутствующие товары для создания уникального торгового предложения на рынке. По данным маркетинговых исследований компании, аналогичного предложения среди конкурентов нет. Кардинальным отличием компании от аналогичных игроков на рынке является сочетание товара эконом-класса с сервисом среднего сегмента рынка.

Деятельность фабрики на текущий момент представлена тремя направлениями:

- 1) производство мебели
- 2) оптовая продажа мебели
- 3) розничная продажа мебели.

Создание собственной сети позволяет компании оперативно получать обратную связь от потребителя и своевременно реагировать на ожидания клиентов относительно качества и дизайна продукции. Анализ информации, получаемой через розничные точки позволил за полгода на 50% сократить количество рекламаций в целом по фабрике, снять с производства три медленнооборачиваемые линейки.

На текущий момент компания имеет 8 розничных магазинов на

территории Пенза и Пензенской области. Доля продаж розничной сети в обороте компании на 31 декабря 2016 года составила 2%

Стратегией развития компании на ближайшие годы является масштабирование розничного бизнеса и создание федеральной сети розничных магазинов с одновременным уменьшением доли продаж через дилерские сети.

Помимо розничного направления компания развивает сегмент мелкооптовой торговли. Суть направления заключается в привлечении к сотрудничеству небольшие предприятия, как правило, индивидуальных предпринимателей, имеющих один-два розничных магазина. Объемы закупок у таких предприятий настолько невелики, что затаривание их с оптового склада оборачивается для фабрики либо отсутствием прибыли, либо прямыми убытками, связанными со стоимостью простоя большегрузов. В тоже время количество таких предприятий по стране дает основания предполагать хороший доход при условии появления способа отгрузки им товара, минуя оптовый склад. Создание оптово-розничного склада позволяет привлечь этот перспективный сегмент покупателей.

Таким образом, в целях реализации стратегически плана разработано три направления:

- 1) расширение собственной сети магазинов;
- 2) создание мелкооптовых кластеров в регионах страны, которые будут представлять собой собственный оптовый склад компании и сеть мелкооптовых покупателей, территориально закрепленных за этим складом.
- 3) продажа франшизы.

На текущий момент собственная сеть проходит этап совершенствования бизнес-процессов в целях быстрого и качественного масштабирования. Приоритетные направления — Саранск и республика Мордовия, тамбовская область, республика Чувашия.

В целях развития мелкооптового направления создан Пензенский кластер с оптово-розничным складом и индивидуальными предпринимателями нескольких районов Пензенской области, Южный кластер с оптово-розничным

складов в Ростовской области, ведутся переговоры по созданию кластера в Нижегородской и Саратовской областях. К разработке франшизы компания еще не приступала.

Для реализации стратегических целей компании огромное значение имеет обеспеченность компании квалифицированными кадрами.

На конец 2016 года на фабрике работает 600 человек, в том числе топ-менеджмент и руководители, специалисты различных направлений и сотрудники, занимающиеся неквалифицированным трудом.

Таблица 1- Профессиональный состав фабрики

	Количество	Доля в общем числе
Руководители	32	5,33%
Специалисты	128	21,33
Неквалифицированный труд	440	73,33

Как видно из таблицы основную долю персонала (73,33%) составляют неквалифицированные сотрудники. Это обусловлено особенностью отрасли, где, с одной стороны, высокопроизводительное оборудование не требует высокой квалификации от его операторов, а с другой стороны, велика доля ручного неквалифицированного труда.

Организационная структура фабрики такова:

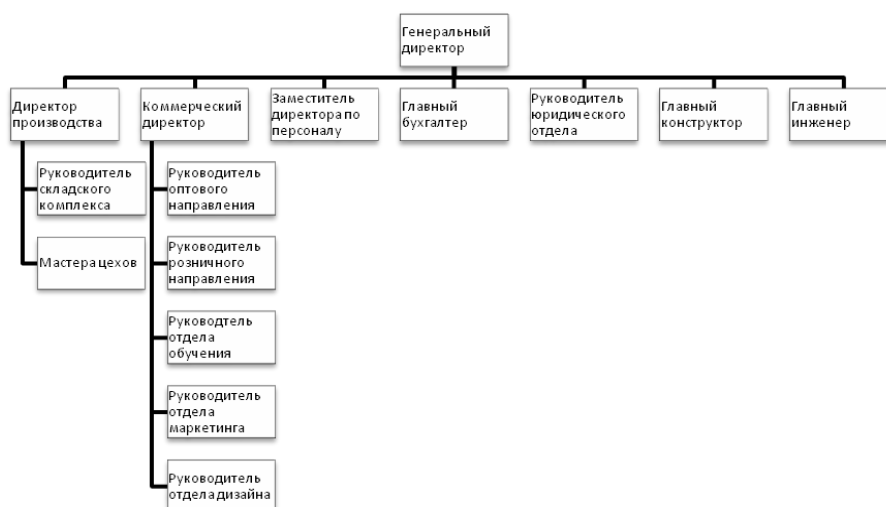


Рисунок 2- Организационная структура фабрики

Каждое из трех основных направлений деятельности фабрики

(производство, оптовые и розничные продажи) , два из которых функционально подчинены коммерческому директору, а одно — непосредственно генеральному), организовано в виде самостоятельных бизнес-единиц, представляющих собой юридические лица различных форм собственности, формально связанных между собой отношениями. купли-продажи товаров и услуг.

Оценка деятельности фабрики ведется как в целом - по консолидированной отчетности всех входящих в группу компаний фирм, так и отдельно по каждой фирме для оценки деятельности каждого направления деятельности.

При этом обслуживающие подразделения, оказывающие услуги, всем имеющимся у фабрики бизнес-единицами, сконцентрированы юридически в одной компании, что существенно ухудшает экономические показатели этой бизнес-единицы, а также в итоге приводит к некорректным финансовым результатам других фирм.

В качестве решения проблемы руководством компании принято решение о превращении каждого обслуживающего подразделения в автономную бизнес-единицу. Первым на очереди является HR-отдел.

2.2 Характеристика деятельности HR-службы.

HR-служба фабрики представлена двумя отделами:

- 1) отдел кадров
- 2) отдел обучения

Состав HR-службы:

- отдел кадров – 2 человека, включая руководителя,
- отдел обучения – 2 человека, включая руководителя.

Отдел кадров существует с момента основания фабрики, отдел обучения был организован в ноябре 2015 года.

Как видно из рисунка 1, организационно отделы не взаимосвязаны, в то

время как функциональное взаимодействие весьма тесное.

Функции HR-Службы:

1.Определение потребности в персонале.

Служба осуществляет планирование потребности в персонале на будущие периоды.

2.Обеспечение персоналом

Служба получает и анализирует маркетинговую информацию в области персонала, разрабатывает инструментарий обеспечения потребности в персонале. Проводит отбор персонала, осуществляет его деловую оценку.

3.Развитие персонала.

Служба помогает сотрудникам планировать карьеру и реализует служебные перемещения, а также организует и проводит обучение персонала.

4.Использование персонала.

Служба совместно с руководителями отделов и направлений определяет содержание и результаты труда на рабочих местах. Осуществляет введение персонала в должность, его адаптацию в трудовой деятельности. Контролирует штатное расписание, реализует высвобождение персонала, а также обеспечивает безопасность труда.

5.Мотивация результатов труда и поведения персонала

Служба осуществляет консультирующую функцию по содержанию и процессу мотивации трудового поведения. Разработку и контроль мотивационных схем предприятия осуществляет топ-менеджмент компании.

6.Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

Служба осуществляет правовое регулирование трудовых взаимоотношений, ведет учет и статистику персонала. Разрабатывает и контролирует осуществление кадровой политики. Информировывает коллектив и внешние организации по кадровым вопросам.[33:159]

Функции HR-службы распределены между отделами следующим

образом:

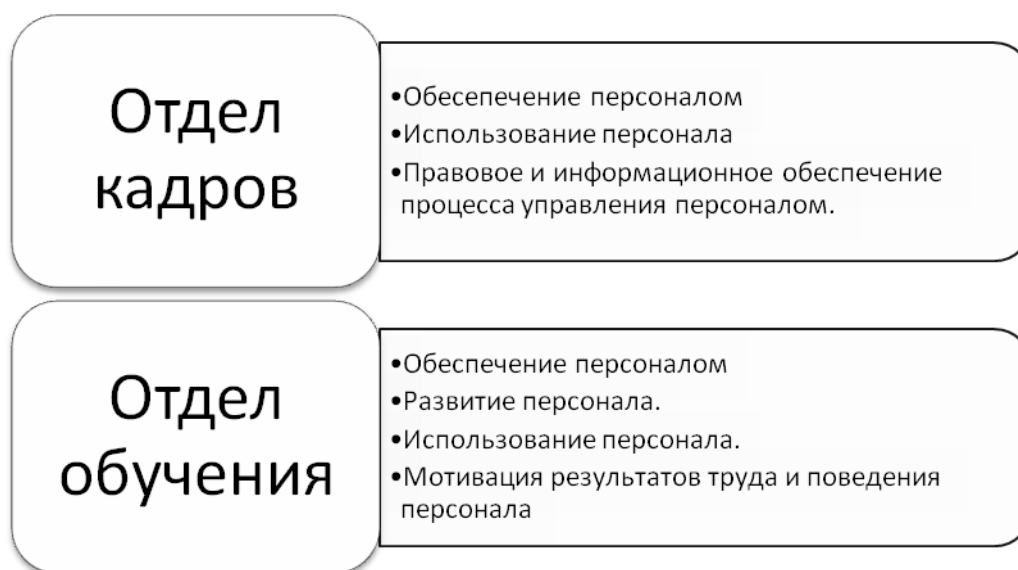


Рисунок 3 - Распределение функций между отделами

В рамках реализации стратегии развития розничной сети, включая франчайзинговые сети и сети мелкооптовых закупщиков, с 2017 года отдел обучения планирует проводить работу по обучению персонала сотрудников своих клиентов. Цель такой работы заключается в повышении товарооборота между контрагентами и фабрикой, в повышении лояльности контрагентов, а также поддержание репутации и бренда компании на розничном рынке.

2.3 Оценка деятельности HR-службы фабрики.

Методика Джека Филипса.

В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филипса, который предложил пять формул определения эффективности службы персонала.

□ Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы. (1)

□ Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников. (2)

□ Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно. (3)

□ Показатель удовлетворенности - число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Показатель определяется методом анкетирования.(4)

□ Критерий, определяющий единство и согласие в организации, подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.(5) [6: С. 213].

В свете того, что ряд показателей, таких как показатель отсутствия на рабочем месте, показатель удовлетворенности, единство и согласие в организации, просчитать невозможно в связи с отсутствием у Мебельной фабрики статистических данных, в настоящей работе мы вынуждены отказаться от вышеуказанной методики, равно как и от расчета ROI.

Финансовые показатели HR-службы

Проанализируем финансовые показатели HR-службы.[32] Для этого рассчитаем показатели и приведем результаты вычислений в виде таблицы

□ Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников.

$$\text{HCRF} = \text{Доход} / \text{FTE} \quad (6)$$

□ Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании.

$$\text{HEVA} = (\text{Доход без налогов} - \text{Стоимость персонала}) / \text{FTE} \quad (7)$$

□ Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor).

$$\text{HCCF} = \text{Общие затраты на персонал} / \text{Оборот} \quad (8)$$

□ ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment).

$$\text{HCROI} = \text{Доход} - (\text{затраты} - \text{зарплаты и премии}) / \text{Зарплаты и премии} \quad (9)$$

□ Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value), показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов.

$$\text{HCMV} = (\text{Рыночная стоимость ЧК} - \text{Балансовая стоимость}) / \text{FTE} \quad (10)$$

Данный показатель рассчитать не представляется возможным, т. к. компания не имеет статистических данных по рыночной стоимости всех своих

сотрудников за указанные периоды.

Таблица 2- Финансовые показатели HR-отдела за последние три года

	2014	2015	2016
HCRF	54,68	43,75 (-20%)	60,76 (+38,9%)
HEVA	39,06	27,62 (-29%)	45,38 (+64,3%)
HCCF	0,02	0,026 (+30%)	0,018 (-30,8%)
HCROI	2,5	1,71	2,9

Таким образом, доходность (HCRF) каждого сотрудника составила ~ 55 р./ч. в 2014 году, ~44 р./ч. и ~60 р./ч. в 2016 году. При этом прибыльность (HEVA) сотрудника составила в 2014 году ~40 р./чч., в 2015 ~28р./чч., в 2016 ~45 р./чч. Доля затрат на персонал (HCCF) в составе оборота капитала не превышала 3% за три исследуемых периода. Наибольшая эффективность вложений в персонал была в 2016 году — на каждый вложенный в персонал рубль приходило почти 3 рубля дохода, чуть ниже показатели 2014 года — 2,5 рубля, и наименьшая эффективность обнаружилась в 2015 году — 1,7 рубля на вложенный рубль.

Ухудшение всех экономических показателей в 2015 году по сравнению с 2014 связано с введением в эксплуатацию значительного количества дополнительных производственных площадей, которое повлекло за собой увеличение численности персонала (+60%). В 2016 году параллельно с продолжающимся увеличением численности происходит и качественное изменение структуры персонала: увеличивается количество специалистов, уменьшается количество неквалифицированных кадров. Истоки процессов лежат в проводимой модернизации производства, повлекшей за собой уменьшение ручного труда и увеличение потребности в квалифицированных кадрах для обслуживания более сложного оборудования.

Таблица 3- Динамика профессионального состава фабрики за последние три года

	2016		2015		2014	
	Количество	Доля в общем	Количество	Доля в общем	Количество	Доля в общем

		числе		числе		числе
Руководители	32	5,33%	25	5%	20	6,66%
Специалисты	128	21,33	90	18%	60	20%
Неквалифициро- ванный труд	440	73,33	385	77%	220	73,33%

Рассмотрим показатели эффективности отдельных HR-функций:

Приведенные ниже показатели можно рассчитывать как в целом, так и для каждой из групп сотрудников (топ-менеджеры, линейные руководители, сотрудники (специалисты, ИТР), рабочие) в зависимости от специфики деятельности самой компании и характеристик ее организационной структуры. Для целей нашей работы рассчитаем показатели по фабрике в целом, результаты отразим в виде таблиц по каждому блоку.

1. Бюджет HR службы

а) Затраты на обучение как % от затрат на персонал.

Таблица 4- Доля затрат на обучение персонала в общих затратах на персонал за последние три года

2014	2015	2016
0,22%	1,29% (486%)	4,5% (+249%)

Компания планомерно увеличивает расходы на обучение, что соотносится со стратегическими целями компании. Если в базовом периоде расходы на обучение персонала составляли незначительную сумму в общих расходах на персонал, то в 2015 они значительно выросли. Такой скачок связан с расширением производства и введением в эксплуатацию современного высокоточного импортного оборудования, которое повлекло за собой необходимость обучения специалистов работе на этом оборудовании и обслуживании его с привлечением зарубежных специалистов. Дальнейший рост затрат на обучение связан с увеличением в штате доли специалистов и необходимостью поддержания и развития уровня их профессионализма.

Обычно на обучение персонала тратится от 2 до 5% от ФОТ [4]. В этом

отношении затраты фабрики вполне типичны.

б) Затраты на проведение корпоративных мероприятий как % затрат на персонал.

Таблица 5- Доля затрат на проведение корпоративных мероприятий от общих затрат на персонал за последние три года

2014	2015	2016
6,94%	3,68% (-47%)	5% (+35,8%)

Руководство компании отдает отчет в важности создания командного духа и сплочения коллектива. Результатом чего является насыщенная корпоративная жизнь, направленная не только непосредственно на сотрудников компании, но и на их семьи — с 2016 года фабрика дважды в год организует мероприятия для детей своих сотрудников. Этим объясняется рост затрат на корпоративные мероприятия в 2016 г на 35,8% по сравнению с 2015г. Падение затрат в 2015 по отношению к 2014г. связано с существенным ростом затрат на персонал при практически неизменных затратах на корпоративные мероприятия по сравнению с 2014 годом.

в) Затраты на внешних провайдеров как % затрат на персонал.

Таблица 6- Доля затрат на внешних провайдеров от общих затрат на персонал за последние три года

2014	2015	2016
0,22%	3,67% (+1568%)	1,4% (-62%)

В 2014 году обучение проходило два сотрудника, обучение было внешним, поэтому затраты на обучение вообще совпадают с затратами на внешних провайдеров. Собственный отдел обучения образован в конце 2015 года, поэтому разница между долей затрат на обучение и долей затрат на внешнее обучение незначительна. В 2016 году мы видим, что доля затрат на внешних провайдеров существенно сократилась по сравнению с 2015 годом, несмотря на общий рост затрат на обучение.

2. Поиск и подбор персонала

а) Движение персонала (% общего количества увольнений и перемещений от общей численности).

Таблица 7 - Движение персонала за последние три года

2014	2015	2016
60%	72% (+20%)	70% (-2,77%)

В связи с тем, что большую долю в составе персонала составляют неквалифицированные кадры, движение персонала на высоком уровне. Для неквалифицированного персонала характерна низкая социальная ответственность, выражающаяся в низкой лояльности компании, безответственном отношении к собственной работе, что выливается для компании в необходимость частого обновления кадров. Особенно высок уровень движения в 2015 году, когда компания в короткие сроки вынуждена была принять большое количество персонала, следствием которого стало низкое качество товара, что в свою очередь также повлияло на повышение движения персонала.

б) Среднее время заполнения вакансии, дней.

Таблица 8 - Среднее время заполнения вакансий за последние три года

2014	2015	2016
10	2 (-80%)	5 (+150%)

В связи с событиями 2015 года, упоминавшимися выше, подбор был не тщательным, что позволило существенно сократить срок закрытия вакансий. В 2016 году количество открытых вакансий снизилось на 17%, что позволило подойти к процессу подбора более тщательно, отсюда уменьшение скорости закрытия вакансий. На снижение показателя влияет также то, что на текущий момент на рынке труда наблюдается большая доля свободных кадров, которые были уволены ранее из числа сотрудников фабрики по причинам, делающим

повторный прием невозможным (кража, нахождение на рабочем месте в нетрезвом состоянии, многочисленные прогулы без уважительных причин и т. п.).

в) Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб. (оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств, др.).

Таблица 9 - Средние затраты на заполнение одной вакансии за последние три года

2014	2015	2016
187 р.	129 р. (-31%)	187 р. (+45%)

Уменьшение затрат на закрытие вакансий в 2015 году на 31% объясняется увеличением количества вакансий для неквалифицированных кадров, которые закрывались с использованием недорогих методов рекрутинга и снижением качества подбора. В 2016 г. уклон в подборе происходил в сторону подбора специалистов, на привлечение которых требуется больше средств, в связи с чем затраты на подбор выросли на 45% по сравнению с 2015 годом.

.Другие показатели эффективности деятельности по подбору персонала просчитать не представляется возможным, т. к. фабрика не ведет статистику по числу уволенных по собственному желанию, по инициативе работодателя, уволенных в течение испытательного срока, первого года работы и другим подобным критериям

3. Мотивация и стимулирование

Поскольку служба не занимается разработкой и контролем схем мотивации и стимулирования персонала, рассматривать показатели эффективности данной функции в настоящей работе не представляется целесообразным.

4. Обучение и развитие

а) Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы)

Таблица 10 - Количество часов обучения на одного нового сотрудника за последние три года

2014	2015	2016
1	1	200

Обучение сотрудников разной квалификации занимает разное время. Поэтому в таблице представлены усредненные значения. До 2016 года компания предпочитала принимать на работу сотрудников с опытом работы на аналогичных позициях, которые требовали скорее введения в должность, чем обучения. С организацией отдела обучения и разработкой им программ обучения для сотрудников, не имеющих подходящего опыта работы, время, затрачиваемое на обучение новичков, существенно возросло.

б) Количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года)

Таблица 11 - Количество часов обучения на одного опытного сотрудника за последние три года

2014	2015	2016
0	1 (+100%)	4 (+300%)

До образования отдела обучения лишь единицы из числа сотрудников, проработавших более 1 года, проходили обучение. Время, затраченное ими на обучение, в пересчете на общее число сотрудников составляет минуты. За два месяца существования отдела обучения в 2015 году было проведено 500 ч/ч обучения благодаря использованию групповых методов обучения. При этом, что обучение затрагивает специалистов, руководителей и небольшую часть неквалифицированного персонала, количество часов обучения в пересчете на одного сотрудника в 2016 году оказалось весьма значительным.

в) % сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей

численности сотрудников)

Таблица 12 - Доля сотрудников, прошедших обучение в течение года от общей численности сотрудников за последние три года

2014	2015	2016
0,3%	5% (+1567%)	6,2% (+24%)

Динамика показателя напрямую связана с организацией отдела обучения в конце 2015 года. До его организации несколько сотрудников проходили какое-либо обучение, за 2 месяца 2015 года прошли обучение все сотрудники, для кого оно было предусмотрено. В 2016 рост показателя связан с расширением групп сотрудников, вошедших в программу обучения.

г) % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию.

Таблица 13 - Доля сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию за последние три года

2014	2015	2016
0	1,8 (+100%)	3,3 (+83%)

Несмотря на позитивную динамику показателя, коэффициенты существенно отличаются от предыдущего показателя. Это может являться свидетельством и следствием недостатков в управлении или системе мотивации персонала, т. к., очевидно, что в 2016 года почти половина сотрудников — 3,3 % из 6,2%, охваченных обучением не имеет задач по развитию своих знаний, умений, навыков.

д) Затраты на обучение одного сотрудника.

Таблица 14 - Затраты на обучение одного сотрудника, руб. за последние три года

2014	2015	2016
66,66	400 (+500%)	1333,33 (+233,33)

Поскольку в 2016 году руководством компании поставлена задача по повышению квалификации персонала, затраты на обучение среднего

сотрудника значительно превосходили показатели 2014 года, где обучение проходили единицы, а также 2015 когда обучение прошло значительное число сотрудников, но программы были эпизодические.

е) Средняя стоимость одного часа обучения.

Таблица 15 - Средняя стоимость одного часа обучения, руб. за последние три года

2014	2015	2016
1250	400 (-68%)	307 (23,25%)

Высокая стоимость обучения в 2014 году объясняется тем, что процесс осуществлялся внешними провайдерами. Поскольку в 2015 году в среднем на 1 сотрудника пришелся 1 час обучения, затраты на обучение одного сотрудника составили так же 400 рублей. В 2016 году значительную часть обучения компании проводила силами штатных тренеров, отсюда невысокая стоимость одного часа обучения.

ж) % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников)

Таблица 16 -Доля сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития от общей численности сотрудников за последние три года

2014	2015	2016
0	2 (+100%)	6 (+200%)

Отдел обучение с момента своего образования ведет активную работу по введению «моды» на обучение, помогая сотрудникам сформировать личные цели обучения, благодаря чему видим положительную динамику в 2016 году.

з) % сотрудников, охваченных системой наставничества/ коучинга (от общей численности сотрудников)

Наставничество как таковое в компании не развито. Для целей настоящей работы наставником будем считать сотрудников, проводящие

введение новичков в должности на безвозмездной основе, чаще всего. Это непосредственный руководитель сотрудника либо самый опытный сотрудник отдела. Никакой ответственности за качество взаимодействия такой человек не несет. Соответственно, сотрудниками, охваченными системой наставничества/коучинга будем считать всех тех новичков, которых их непосредственные начальники или коллеги вводили в курс дела. В основном, это неквалифицированный производственный персонал и сотрудники отделов продаж.

Таблица 17 - Количество сотрудников, охваченных системой наставничества за последние три года

2014	2015	2016
80	80	82 (+2,5%)

Увеличение показателя в 2016 году связано с ростом численности отделов продаж — и оптового, и розничного.

и) % обучающих программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ)

Таблица 18 – Доля обучающих программ, спланированных по результатам оценки от общей численности программ за последние три года

2014	2015	2016
0	98	100 (+2%)

В 2014 году программ обучения не было, в 2015 году программы только формировались, и небольшая часть и была спланирована по желанию руководителей. В 2016 году все сотрудники, для которых планировалось обучение и развитие, прошли оценку, и программы строились на основе результатов оценки.

к) Общее число тренинговых часов.

Таблица 19 - Общее число тренинговых часов за последние три года

2014	2015	2016
------	------	------

16

128 (+700%)

448 (+250%)

На одного внутреннего тренера в норму приходится 6-10 тренинговых дней (или 48-80 тренинговых часов) в месяц [3]. В год это составляет 528-880 часов. Показатели в компании, очевидно, не вполне соответствуют общепринятым нормам. Однако необходимо принять во внимание, что тренер на фабрике организует не только обучение, но и оценку персонала, а также осуществляет работу по подбору персонала и организации корпоративных мероприятий.

л) Среднее число тренинговых часов на сотрудника.

Таблица 20 - Среднее число тренинговых часов на сотрудника за последние три года

2014	2015	2016
0	0,25 (+100%)	0,61 (+144%)

Показатель иллюстрирует избирательность обучения в компании, выражающееся в том, что на одного сотрудника приходится в среднем менее 1 тренингового часа даже в 2016 году, когда отдел обучения работал полный год.

м) Количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам.

Таблица 21 - Количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам за последние три года

	2014	2015	2016
Руководители	16	28 (+75%)	240 (+757%)
Специалисты	0		0
Неквалифиц. Перс-л	0	100 (+100%)	208 (+108%)

Таблица иллюстрирует распределение тренинговых часов между рабочими группами. В 2015 году 21,8% тренинговых часов было отдано руководителям, остальное время было использовано для обучения неквалифицированного персонала, в основном продавцов. В 2016 году приоритеты коренным образом изменились — 53% учебного времени занимало

обучение руководителей. То есть руководство компании, очевидно, признало важность развития, прежде всего, руководителей, которые должны послужить локомотивом развития всей компании, а также положительным примером для своих подчиненных.

Как видно из таблицы, не охвачены обучением специалисты. В силу узкой специализации указанной группы сотрудников, сохранившимся за этой категорией сотрудников правилом найма по имеющемуся опыту, а также отсутствующей в компании системы ценностей и связанной с ней матрицы компетенций, развитие этих сотрудников возможно либо в рамках самообучения, либо в путем внешнего обучения исключительно в плане повышения квалификации.

5. Кадровый резерв

В компании нет кадрового резерва. Несмотря на то, что часть позиций (как правило, низший уровень руководителей) закрывается именно изнутри, это происходит стихийно, часто без учета желания и способностей выдвигаемого сотрудника. В ряде случаев постфактум сотрудник оценивается отделом обучения на предмет соответствие новой занимаемой должности. На дальнейшую работу сотрудника результаты оценки практически не имеют влияния.

6. Оценка персонала

а) % позиций, для которых определены КРІ и проводится регулярный мониторинг этих показателей

Таблица 22 – Доля позиций, для которых определены КРІ и проводится регулярный мониторинг этих показателей за последние три года

2014	2015	2016
0	0	1 (+100%)

КРІ введены для отдела оптовых продаж, включая руководителя.

б) % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников):

Таблица 23 – Доля сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы от общего числа сотрудников за последние три года

	2014	2015	2016
оценка по результату,	0	0	0
аттестация	60	63	60
формализованная беседа с непосредственным руководителем, и др.	0	0	0

В компании принят только один вид регулярной оценки — аттестация. Процент сотрудников, проходящих аттестацию примерно одинаков на протяжении трех рассматриваемых периодов. Другие способы оценки используются нерегулярно

в) % сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (аттестация, опросы, 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников)):

Регулярной оценки компетентности в компании не проводится — в компании на конец 2016 года не утверждены матрицы компетенций ни для одной должности.

г) % сотрудников, проходящих независимую оценку: прохождение ассессмент-центра, 360, индивидуального ассессмента (от общего числа сотрудников).

В 2016 году индивидуальный ассессмент прошли все руководители компании — 32 человека, 5,33% от общего количества сотрудников.

д) % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку).

6% сотрудников в 2016 году изменили свою должность по результатам оценки.

е) % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку).

Система мотивации в целом не изменилась, изменились лишь отдельные стимулирующие воздействия для 10% сотрудников по результатам оценки.

Проанализировав показатели эффективности HR-службы в целом, а также отдельные ее функции можно сделать заключение, что не все свои функции служба выполняет - не занимается мотивацией и стимулированием, кадровым резервом; часть функций выполняет неэффективно: удержание персонала, качество подбора, оценка персонала. Недостаточно эффективно организован процесс обучения, т.к. часть персонала не затронута этим процессом; часть сотрудников вовлеченных в процесс обучения, не имеют задач по личному развитию.

В компании наблюдается перекося в тратах в пользу корпоративных мероприятий в ущерб обучению. В 2016 году он наименее проявился (5% и 4,5% соответственно), в базовом же периоде он был, можно сказать, катастрофическим (6,94% Фот на «корпоративы» и 0,22% на обучение).

Компании необходимо решить ряд серьезных задач по повышению эффективности работы HR-службы, чтобы выполнение стратегических целей было достижимо.

Процесс децентрализации, начатый компанией, может способствовать решению проблем и существенно повысить эффективность как HR-службы, так и компании в целом.

Глава 3. Проект бюджета HR-службы «Мебельной фабрики»

3.1 Трансфертное ценообразование на внутреннем рынке HR-услуг

Децентрализация в компании основывается на дивизиональном принципе управления с созданием эффективной финансовой структуры компании с максимальным использованием системы бюджетирования, для повышения рентабельности деятельности структурных подразделений и компании в целом, с введением внутреннего хозрасчета.

Поскольку финансовая структура делит организацию по центрам финансового учета. Необходимо определить, к какому центру относится HR-служба.

Поскольку финансовая структура делит организацию по центрам финансового учета, необходимо определить, к какому из трех возможных центров относится HR-служба.

Очевидно, что HR-служба является центром затрат - она обеспечивает функционирование всех бизнес-проектов фабрики и ее обслуживающая функция является приоритетной по отношению к другим.

Расходы центров затрат могут покрываться либо за счет продажи услуг на внутреннем рынке компании по трансфертным ценам, либо путем отнесения их операционных затрат на общие расходы компании, с соответствующим перераспределением доходов и расходов профи-центров в пользу компании.[\[11\]](#)

Основные, операционные, расходы HR-службы мебельной фабрики будут покрываться путем отнесения затрат на общие расходы компании, с соответствующим перераспределением доходов и расходов бизнес-единиц в пользу компании. Это принимается для того, чтобы исключить конфликты между бизнес-единицами по поводу внутренних тарифов.

Операционные расходы – это расходы, которые связаны с непосредственной работой компании. ПСБУ "Расходы" упорядочивают группировки трат операционной деятельности какого-либо предприятия по некоторым экономическим элементам:

- 1) трудовые затраты;
- 2) амортизация –
- 3) отчисления финансовых средств на осуществление социальных мероприятий; - расходы по оплате труда работников
- 4) другие операционные расходы – реклама, оплата лицензий и юридических услуг, канцелярские товары, оплата коммунальных услуг, расходы на покупку необходимого сырья, затраты на исследовательскую и научную деятельность и т.[27]

К операционным расходам HR-службы Мебельной фабрики отнесем заработную плату сотрудников (оклад), амортизацию оборудования, оплату лицензий программного обеспечения, закупку канцтоваров, оплату юридических, бухгалтерских, коммунальных и клининговых услуг, оплату участия в социальных мероприятиях.

К операционным доходам HR-службы отнесем кадровый документооборот. Взаимодействие с контролирующими органами, обработка входящей корреспонденции размещение вакансий на внутреннем портале компании и бесплатных ресурсах, оценка соискателей вакансий компании на предмет формального соответствия профилю должности, проведение ежегодной аттестации, консультация сотрудников компании по кадровому документообороту, информирование сотрудников по организационным моментам, организация общеорганизационных корпоративных мероприятий.

Все аспекты взаимодействия бизнес-единиц, не вошедшие в приведенные выше списки, осуществляются на основе кросселинга по трансфертным ценам.

При разработке трансфертных цен прибегнем к смешанному методу трансфертного ценообразования: нижнюю границу определим затратным методом, а верхнюю в каждом отдельном случае будем определять либо договорным способом (для внутренних клиентов), либо методом рыночного ценообразования (для внешних клиентов).

Составим список услуг, оказываемых по трансфертным ценам.

1) Подбор персонала (составление профиля должности, размещение вакансии на платных ресурсах, собеседование по телефону, собеседование личное (структурированное интервью)) может быть предложен в двух вариантах:

1. Пакетное предложение.

Результатом оказания услуги будет являться вышедший на работу сотрудник в оговоренные сроки. Набор действий определяется по усмотрению сотрудника службы. Цена услуги складывается из затрат сотрудника, непосредственно связанных с услугой, (включая время на разработку сценария собеседования или текста объявления) и надбавки за сложность закрытия, определяемой на договорной основе.

По типовым вакансиям компании целесообразно составить прейскурант. С дифференциацией расценок для первого обращения и последующих по одной вакансии, т. к. при последующих не обязательно составлять новый профиль должности, текст объявления, сценарий беседы.

2. Отдельные услуги, связанные с подбором персонала.

Совершение отдельных действий, результатом которых будет факт действия (например, телефонное интервью), стоимость услуги определяется затратами сотрудника, непосредственно связанными с услугой, (включая время на разработку сценария собеседования).

б) Оценка (Ассессмент-центр, 360 градусов, анализ мета-программ. Психологическое тестирование, предметное тестирование)

Оценка также может быть предложена комплексным предложением с заданным результатом (например, оценить на соответствие должности). Стоимость определяется исходя из временных затрат сотрудника, включая время на подготовку, проведение и обработку результатов оценки. Время проведения каждого отдельного теста, как правило, определено в инструкции, время на проверку прием равное времени проведения теста для упрощения расчетов.

Поскольку оценка часто складывается батареи методов, заказчик может потребовать использовать отдельный метод оценки. Результатом услуги будет предоставление заказчику результатов оценки.

в) Обучение (тренинг, коучинг, вебинар, разработка электронного курса. Разработка методического пособия, создание бизнес-симуляции, создание бизнес-игры, выездной тренинг, полевой тренинг, индивидуальное обучение) заказывается и оплачивается исходя из формы и результатов обучения.

Расчет трансфертных цен на обучение зависит от формы обучения. Не все методы имеют эмпирически определенные временные характеристики.

Например, время разработки тренинга примерно равно пяти временным интервалам его проведения: если тренинг длится 8 часов, на его разработку (при условии, что он не уникален) будет затрачено 40 часов.[10] Стоимость создания раздаточных материалов также известна. Таким образом, есть все данные для расчета трансфертной цены затратным методом.

Почасовые формы обучения — коучинг, менторинг, полевое сопровождение, индивидуальное обучение — предполагают определение желаемого времени длительности проекта, и, следовательно, их стоимость также может быть рассчитана затратным способом.

Для методов, предполагающих творчество, создание уникального контента - создание бизнес-симуляций, бизнес-игр, игрофицированный проект и т. д. - можно лишь весьма условно рассчитать время реализации проекта. В начале проекта практически неизвестно, какие дополнительные расходы он потребуют (привлечение IT-специалистов, дизайнеров, услуги типографии, и т. д.), следовательно, затратным способом рассчитать трансфертную цену не представляется возможным. Здесь более уместно сочетание договорного метода и (в качестве основы) рыночного.

г) Мотивация (разработка системы мотивации, Разработка системы KPI, Игрофикация, разработка программ адаптации) в силу сложности задачи и

непредсказуемости временных затрат целесообразно определять трансфертные цены рыночным методом.

Принимая во внимание, что основные затраты HR-службы связаны с оплатой рабочего времени сотрудников службы в основу расчета трансфертных цен на услуги данной бизнес-единицы будут рассчитываться из средней стоимости 1 часа работы и количества человеко-часов. Необходимых для выполнения тех или иных действий. Именно этот пункт будет определять границы стоимости услуг.

Рассчитаем стоимость 1 человеко-часа (чч.) по формуле:

$$\text{ФОТ HR-службы (мес.)} / \text{количество отработанных часов (мес.)} \quad (11)$$

$$125 \text{ т.р.} / 640 \text{ ч} = 195 \text{ р./ч.}$$

Для упрощения подсчетов примем стоимость 1 чч=200 руб.

Определим нижнюю границу трансфертных цен для прогнозируемого востребованных услуг HR-службы.

Подбор.

Рассчитаем стоимость закрытия 1 вакансии специалиста, приняв средние, определенные опытным путем, временные данные:

Таблица 24- Расчет стоимости закрытия вакансии специалиста

Действие	Количество	Стоимость (рубли)
Составление профиля должности	2 часа	400
Размещение вакансии на доступных ресурсах, включая разработку теста вакансии	1 час	200
Размещение вакансии на платных ресурсах (если необходимо)	2 самых популярных работных сайта	460 ¹
Анализ присланных резюме на предмет соответствия профилю должности	3 часа	Бесплатно (принято как операционный доход службы)

Продолжение таблицы 24

Действие	Количество	Стоимость (рубли)
Подбор подходящих кандидатов из базы данных	5 часов ²	1000

1 Стоимость рассчитана на основе данных сайта SuperJob при условии покупке годового пакета и ежемесячном размещении не менее 25 вакансий. При других условиях стоимость услуги будет пересмотрена.

2 Для закрытия 1 вакансии по данным неофициальной HR-статистики рекрутеру нужно просмотреть не менее

Телефонное интервью	10 часов ³	10000
Личное интервью	2,5 часа ⁴	500
Трансфертная цена		12 560

12 560 рублей - стоимость закрытия одной среднестатистической вакансии. При подборе сотрудников на массовые вакансии, не требующие наличия и подтверждения квалификации, стоимость закрытия вакансии будет существенно ниже:

Таблица 25- Расчет стоимости закрытия вакансии неспециалиста

Действие	Количество	Стоимость (рубли)
Размещение вакансии на доступных ресурсах, включая разработку теста вакансии	1 час	200
Размещение вакансии на платных ресурсах (если необходимо)	2 самых популярных работных сайта	460 ¹
Сбор откликов	3 часа	Бесплатно (принято как операционный доход службы)
Личное интервью ⁵	1 час	200
Трансфертная цена		860

При подборе специалиста или руководителя обычно прибегают к процедуре оценки на предмет соответствия соискателя вакансии. В этом случае к стоимости закрытия вакансии прибавляется стоимость процедуры оценки.

Оценка

Рассчитаем трансфертные цены на востребованные услуги по оценке персонала (в расчете на 1 сотрудника) затратным методом:

Таблица 246- Расчет цен на услуги оценки персонала

Услуга	Объем затрат	Трансфертная цена (руб.)
Психологическое тестирование	2 чч.	400
Предметное тестирование (подготовка + проведение)	3 чч.	600
Анализ метапрограмм	3 чч.	600

300 резюме [7]. Примем, что на просмотр 1 резюме уходит 1 минута.

- 3 Из 300 резюме примерно треть рекрутер отберет для телефонного интервью. На каждое интервью будет потрачено в среднем 6 минут.
- 4 Из 100 телефонных интервью примерно 10 будут приглашены для личного интервью, среднее время интервью — 15 минут.
- 5 Как правило, собеседование на массовые вакансии занимает 5 минут, для закрытия 1 вакансии необходимо собеседовать 10 человек.

Услуга	Объем затрат	Трансфертная цена (руб.)
Ассесмент-центр ⁶	200чч	40 000
360°	50чч	10 000
Интервью по компетенциям	4 чч.	800
On-line тестирование (с покупкой доступа к On-line платформе) ⁷	4чч (3000 руб.)	3800

Обучение

Рассчитаем трансфертные цены затратным методом:

Таблица 257 - Расчет цен на услуги обучения персонала

Услуга	Объем затрат	Трансфертная цена (руб.)
Коучинг, менторинг, полевое сопровождение, индивидуальное обучение	Почасовая оплата	200р/час
Тренинг 4 часа	20 чч.	4000
Тренинг 8 часов	40 чч.	8000
Вебинар (на платной вебинарной платформе)	5чч 3000 ⁸	4000
Семинар 2 часа	10чч	2000

Определим трансфертные цены для отдельных услуг рыночным способом.

Таблица 268 - Расчет цен на отдельные HR-услуги в области обучения

Услуга	Трансфертная цена (руб.)
Написание методического пособия (80с)	20 000 [34]
Создание электронного курса	300 000 [18]
Создание бизнес-симуляции	150 000 [26]
Создание бизнес-игры	150 000 [6]

Мотивация

Определим трансфертные цены рыночным способом, анализируя предложения на рынке HR-услуг.

По данным консалтинговых агентств, затраты на реализацию проекта разработки и внедрения системы мотивации персонала должны быть в пределах

-
- 6 Технология Ассесмент-центра является способом групповой оценки соискателей. Оптимальное количество 6 человек. При увеличении числа соискателей стоимость будет увеличена, т. к. необходимо будет увеличить число наблюдателей. При уменьшении числа соискателей, стоимость не изменится.
- 7 До 50 человек в месяц без изменения стоимости.
- 8 Стоимость доступа к вебинарной платформе на 1 месяц. При увеличении количества вебинаров в течение месяца, цена вебинара будет пропорционально уменьшена.

от 1 до 5 процентов от размера годового ФОТ, подлежащего оптимизации. [16]
 При планируемом ФОТ Мебельной фабрики в 2017г. 20 000 т.р. рассчитаем затраты на разработку системы мотивации исходя из минимальной стоимости в 1% и получим исходную сумму. Результаты расчетов отразим в таблице. Стоимость других услуг, связанных с мотивацией и стимулированием персонала вычислим, изучив предложение на рынке консалтинговых услуг в области HR.

Таблица 279 - Цены на услуги по разработке систем мотивации

Услуга	Трансфертная цена (руб.)
Разработка системы мотивации	200 000
Разработка системы KPI	60 000 [38]
Игрофикация бизнес-процессов	250 000 [12]

Теперь, когда определены трансфертные цены на большинство услуг, оказываемых HR-службой, можно приступить к составлению бюджета продаж.

3.2 Проект бюджета HR-службы мебельной фабрики на основе трансфертного ценообразования

HR-бюджет, или, в классическом варианте, бюджет расходов на персонал, также отражает (в стоимостном выражении) стратегические, тактические и оперативные планы в области управления персоналом. Результаты планирования HR-службы должны быть отражены в комплексе необходимых мероприятий по поддержанию баланса рабочей силы, высвобождению работников и обеспечению найма необходимых специалистов. Отдельной разработке подлежит комплекс мероприятий, связанных с обучением и повышением квалификации штатных сотрудников. Затраты на все эти мероприятия должны быть рассчитаны и внесены в HR-бюджет организации.

Бюджет HR-службы как самостоятельной бизнес единицы будет несколько отличаться от классической версии HR-бюджета, поскольку в нем некоторые статьи, обычно, относящиеся к расходам, будут учитываться как

доходы. Следовательно, бюджет бизнес-единицы будет планом доходов и расходов. Доходы — средства полученные путем кросселинга услуг в другие бизнес-единицы, расходы — траты денежных средств, необходимые для функционирования службы, определяемые сверх операционных, относимых к общеорганизационным.

При разработке бюджета расходов на персонал используется следующий порядок действий:

- 1) Определить статьи доходов и расходов.
- 2) Собрать информацию от руководителей служб о потребности в наборе сотрудников, оценки, обучении и т. п.
- 3) Свести всю информации в единый документ.
- 4) Разработать проект HR-бюджета.
- 5) Согласовать проект бюджета со смежными службами.
- 6) Утвердить бюджет у руководства.
- 7) Исполнить утвержденный бюджет.
- 8) Проанализировать исполненный бюджет. [19]

Структура доходов службы может быть представлена следующими статьями расходов:

- а) Доходы от поиска, привлечения, отбора и найма персонала.
- б) Доходы от оценки сотрудников, обучения персонала и повышения квалификации.
- в) Доходы от подготовки и формирования кадрового резерва, работы с ним (комплекс услуг по оценке и обучению).
- г) Доходы от создания методических пособий.
- д) Доходы от разработки мотивирующих мероприятий.

Из структуры доходов исключены так называемые операционные доходы, оказываемые подразделениям компании в счет общеорганизационных взаимозачетов: кадровое делопроизводство, взаимодействие с контролирующими органами, обработка входящей корреспонденции,

проведение ежегодной аттестации персонала, а также средства на оплату труда работников.

К затратам, службы можно отнести:

- а) премии сотрудников службы по результатам работы (окладная часть отнесена к организационным расходам)
- б) обучение сотрудников службы
- в) затраты на командировки, на обучение;
- г) приобретение или изготовление методической литературы для своего подразделения;
- д) затраты на поддержание корпоративного портала;
- е) затраты на IT-услуги;
- ж) оплата спортивных абонементов;
- з) оплата корпоративного питания сотрудников службы;
- и) оплата корпоративных мероприятий;
- к) оплата e-learning платформ,
- л) оплата рабочих сайтов.

Из структуры расходов исключены окладная часть сотрудников службы, амортизация оборудования, оплата лицензий программного обеспечения, канцтовары, коммунальные услуги, оплата социальных мероприятий, юридические, бухгалтерские, клининговые услуги.

Основная статья HR-бюджета — это доходы и расходы, связанные с подбором и наймом персонала. Здесь необходимо ориентироваться на кадровый план, а также учитывать статистику по текучести кадров за прошлые периоды. Мы можем просчитать количество открывающихся вакансий, а значит, и просчитать доход от оказания этой услуги.

Также необходимо учесть и расходы на подбор: это оплата публикаций в периодических печатных изданиях, платные доступы на сайты в Интернете, оплата услуг центров занятости, услуг кадровых и рекрутинговых агентств, затраты на процедуры введения в должность и адаптации сотрудников. Важно учитывать характер планируемых вакансий, т. к. и доходы и расходы

различаются в зависимости от сложности закрываемой вакансии. В классическом бюджетировании необходимо заложить бюджет на форс-мажор. Обычно это составляет 10% от статьи расходов. При бюджетировании бизнес-единицы все расходы на подбор и найм напрямую связаны с расходами, следовательно, непредвиденные расходы компенсируются непредвиденными доходами.

Обучение - также одна из существенных статей HR-бюджета. Базой для расчетов доходной части является план обучения на год, который согласуется с руководителями функциональных подразделений на основе данных ежегодной аттестации и планов развития сотрудников.

Выделяемые группы затрат:

- 1) на содержание корпоративного учебного центра;
- 2) аутсорсинг образовательных услуг (тренинги, учебные пособия);
- 3) сбор знаний компании и их трансляция в учебные материалы;
- 4) разработка методологии обучения, мониторинг профилей компетентности.

Направление экономии расходов на обучение:

- а) сокращение объема участия сотрудников компании во внешних образовательных мероприятиях, особенно связанных с выездом в другие города и за рубеж;
- б) увеличение числа участников внутренних обучающих мероприятиях (в допустимых пределах);
- в) привлечение внешних преподавателей по договорам гражданско-правового характера вместо организаций–провайдеров;
- г) мультипликация (повторение) учебных мероприятий внешних преподавателей и провайдеров силами внутренних преподавателей.

На основе собранной информации от руководителей функциональных подразделений о потребности в обучении и разработанной структуры доходов и расходов разработаем проект HR-бюджета.

Таблица 30 – Доходы HR-бюджета

	Статьи доходов	План 2017 года, т. р.	Факт 2017 года, т. р.	Отклонение, %	Комментарий
1	Доходы от поиска и найма	762			
1.1	Доходы от найма неквалифицированного персонала	310			
1.2	Доходы от найма специалистов	452			
2	Оценка персонала	190			
2.1	Оценка специалистов «на входе»	65			
2.2	On-line тестирование группы продаж	45			
2.3	Ассессмент-центр	80			
3	Обучение персонала	900,5			
3.1	Тренинг 4 часа	48			
3.2	Тренинг 8 часов	32			
3.3	Семинар 2 часа	104			
3.4	Обучение индивидуальное, в том числе: Полевое сопровождение розницы Вводное обучение новичков Коучинг руководителей	376,5 250 85 41,5			
3.5	Написание методических пособий	40			
3.6	Создание электронного курса	300			
4	Мотивация	60			

Продолжение таблицы 30

	Статьи доходов	План 2017 года, т. р.	Факт 2017 года, т. р.	Отклонение, %	Комментарий
4.1	Разработка KPI для отдела продаж	60			
	Итого доходы	1912,5			

Таблица 31 – Расходы HR-бюджета

	Статьи затрат	План 2017 года, т.р.	Факт 2017 года, т. р.	Отклонение, %	Комментарий
1	Расходы на поиск и найм	174			
1.1	Оплата рабочих сайтов	150			
1.2	Оплата сотовой связи	24			

2	Оценка персонала	36			
2.1	Оплата e-learning платформ для тестирования	36			
3	Обучение персонала	311			
3.1	Оплата периодических изданий и книг	35			
3.2	Оплата e-learning платформ для электронных курсов	36			
3.3	Внешнее обучение сотрудников службы	100			
3.4	Сопутствующие траты для организации внешнего обучения	100			
3.5	Издание методических пособий	40			
4	Корпоративные мероприятия	484			
4.1	Спорт	88			
4.2	Детские праздники	240			
4.3	Корпоративное питание	156			
5	Прочее	717			

Продолжение таблицы 31

	Статьи затрат	План 2017 года, т.р.	Факт 2017 года, т. р.	Отклонение, %	Комментарий
5.1	Премии сотрудников службы	480			
5.2	Оплата IT-службы	25			
5.3	Оплата корпоративного портала	12			
5.4	Приобретение программного комплекса для службы	200			
	Итого расходы	1722			

Дальнейший шаг — согласование бюджета со смежными службами, в ходе которого он может претерпеть изменения.

3.3 Критерии эффективности HR-бюджета и результаты его внедрения

В последнее время отношение к кадровому потенциалу компаний изменилось. Затраты на персонал воспринимаются не как затраты на ресурс, а

как инвестиции в человеческий капитал организации.

Как всякая инвестиция, инвестиция в кадры требует оценки своей эффективности.

Один из вариантов оценки эффективности инвестиций может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

В теории экономики приняты следующие характеристики основного капитала:

- а) цена приобретения;
- б) восстановительная стоимость;
- в) балансовая стоимость.

Дадим определения указанным характеристикам с точки зрения человеческого капитала.

Цена приобретения — это сумма расходов на найм персонала, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

Восстановительная стоимость — определяется отдельно для каждой группы сотрудников и выражает стоимость ежегодного обучения персонала каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость — в балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, рассчитывается величина потерь по причине увольнений, устаревания знаний и снижения квалификации и на основе этих данных выводится стоимость сотрудника на конец рассматриваемого периода.

Любое предприятие стремится к тому, чтобы снизить цену приобретения любого капитала, однако нужно иметь в виду, что за невысокой ценой приобретения может стоять высокая восстановительная стоимость. Следовательно, необходимо рассчитывать баланс.

Популярным, хотя и спорным, критерием оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал является расчет значения показателя «возврат на инвестиции» (ROI).

Расчет ROI позволяет топ-менеджерам:

- а) оценить финансовую эффективность вложений в развитие сотрудников;
- б) получить понятный, надежный инструмент для контроля результативности мероприятий по развитию персонала;
- в) сделать более измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат. Повысить «прозрачность», а, следовательно, и управляемость своей организации.

$$ROI = [(Прирост\ доходов - Затраты) / Затраты] \times 100 \% \quad (12)$$

Спорность данного показателя объясняется тем, что в реальной жизни компании практически невозможно обнаружить ситуации, где прирост доходов определяется исключительно инвестициями в людей. Отсюда возникает необходимость разделить влияние развития персонала и другие факторы, что не всегда представляется выполнимым.

Говоря об эффективности инвестиций в персонал компании нельзя не поднять вопрос об эффективности инвестиций в HR-службу. Иначе говоря, существуют ли «нормы затрат» на содержание самой HR-службы?

Утвержденных нормативов нет, но в целом общая численность всего HR-подразделения может быть рассчитана из практик и анализа работ. Практика показывает, что эффективно служба работает и выполняет свои функции качественно, в случае если на одного сотрудника HR-подразделения будет приходиться 50-100 чел. из общей численности персонала предприятия.

То есть, если среднесписочная численность работников мебельной фабрики составляет 600 человек, в службе персонала должно быть задействовано 6-7 сотрудников (в том числе: отдел кадров; группа поиска и привлечения персонала; группа нормирования труда; группа программ мотивации и стимулирования сотрудников; группа оценки, обучения и развития персонала; группа социальных и корпоративных программ и другие группы).

Как мы видим, фактически на фабрике работает 4 человека в HR-службе.

На основе данных численности HR-службы, можно рассчитать затраты на ее содержание, а также «рентабельность работ», проводимых ее сотрудниками. Анализ исполнения бюджета может, в том числе дать ответ на вопрос, достаточно ли этого количества.

1. Экономия средств компании за счет обеспечения подразделений оптимальным количеством и требуемого качества персонала.

2. Удовлетворенность персонала условиями труда, существующей системой моральной и материальной мотивации, выражающийся в низком уровне текучести персонала. Не забываем, что для производств с большой долей неквалифицированного персонала, показатель текучести всегда будет на относительно высоком уровне.

3. Оптимизация и/или минимизация расходов на обучение за счет использования внутренних ресурсов.

4. Уровень соответствия персонала компании необходимой компетенции (результаты оценок).

5. Число претендентов на одну вакансию.

Для оценки деятельности HR-службы мебельной фабрики необходимо вести тщательную аналитику по всем перечисленным пунктам. На текущий момент она не ведется, следовательно, оценить эффективность работы не представляется возможным.

В рыночной экономике сам рынок является способом оценить эффективность протекания тех или иных процессов. Для оценки HR часто используется бенчмаркинг.

БЕНЧМАРКИНГ

[benchmarking, от англ. bench —

уровень, высота и mark — отметка — опорная отметка]

— технология поиска, сопоставительного анализа и освоения лучшего опыта бизнеса партнеров и конкурентов, сравнение модели бизнеса своей компании с его эталонной моделью на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном

уровнях. Б. позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. Б. в некоторых научных школах (например, во французской) называется бенчмаркетинг. Б. трактуется Ф.Котлером как «базисный анализ». В любом случае это процесс, при помощи которого организация обучается и совершенствуется. [4]

Различают «внешний бенчмаркинг» — сравнение компании с конкурентами, партнерами (то есть «внешними» организациями и процессами) и «внутренний» — сравнение бизнес-единиц или функциональных подразделений внутри одной бизнес-структуры.

Структура бенчмаркинговых исследований и отчетов основана на КРІ (сравнение не вообще, а по показателям и их численным значениям).

Значения показателей в бенчмаркинге не являются целевыми или плановыми.

Бенчмаркинговые данные используются для формирования бюджета на обучение и развитие, а также для оценки эффективности служб управления персоналом.

Показатели качества собственно кадрового бюджетирования могут быть определены как процентное соотношение факта исполнения бюджета к плану, а также как процент отклонения план/факт по бюджету в целом и/или по каждой группе затрат в отдельности.

Тщательно подготовленный кадровый план, а на его основе и бюджет расходов на персонал, желательно разбитый поквартально и ежемесячно, является «стандартом» для HR-службы, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты. Отклонения от бюджета, определяемые ежемесячно, служат для целей контроля в течение всего года.

Анализ отклонений может помочь определить проблемную область, требующую незамедлительной реакции, найти новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета; продемонстрировать, что

бюджет не является выполнимым.

Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные цели.

Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.

Для оценки приемлемости и достижимости бюджетов применяются инструменты финансового анализа и диагностики состояния предприятия - это инструмент, который позволяет оценить эффект любых принятых бюджетов.

Таким образом, принятый проект бюджета, представленного выше, можно оценить по факту его исполнения по следующим критериям:

- а) расхождение плановых и фактических цифр статей бюджета, причины расхождений;
- б) ROI для статей обучения;
- в) стоимость человеческого капитала (по возможности в динамике);
- г) количество сэкономленных средств;
- д) изменение текучести персонала;
- е) уровень соответствия персонала необходимым компетенциям;
- ж) бенчмаркинг.

Рассмотрим планируемые результаты бюджетирования HR-службы.

Как уже отмечалось выше, результаты изменений, проводимых в службе по управлению человеческими ресурсами, не всегда возможно просчитать в конкретных цифрах - столько велико и разнообразно влияние отдела персонала на функционирование компании.

Первым результатом внедрения бюджетирования планируется изменение роли самой службы: оставаясь формально обслуживающим подразделением, фактически она перестанет относиться к категории подразделений, финансируемых по остаточному принципу. Политика кросселинга со всей очевидностью продемонстрирует важность и ценность работы службы для компании.

Отсюда логично вытекают следующие результаты. Ценность HR-услуг, выраженная в стоимости, приведет к тому, что сопряженные подразделения будут внимательнее относиться к имеющемуся персоналу, и программы лояльности получат большую поддержку от руководителей подразделений, по сравнению с текущим положением. Вследствие чего планируется снижение текучки персонала, а значит, и снижение затрат на его поиск и найм. Параллельно руководители будут стремиться к снижению расходов на подбор и за счет уменьшения количества новых вакансий. Результатом этого стремления станет пересмотр должностных обязанностей сотрудников, тщательный контроль загруженности персонала, вследствие чего рабочая сила сотрудников будет использоваться более эффективно. То есть планируется увеличение отдачи от сотрудника, рост производительности труда.

Для увеличения производительности труда необходимо не только контролировать нагрузку и тщательно организовывать найм новых сотрудников. Очевидно, что остро встанет вопрос об эффективном обучении персонала. Программы повышения квалификации станут более продуманными, более узко направленными на конкретный результат. Внешне обучение априори не даст такого эффекта, следовательно, увеличится доля участия сотрудников именно во внутренних обучающих мероприятиях, что является одной из статей экономии средств HR-службы.

Следующий результат бюджетирования заключается в повышении требований к качеству услуг HR-службы, что потребует повышения квалификации сотрудников, а также поиск оптимальных инструментов для оказания услуг службы.

Качественное оказание услуг, высокий уровень профессионализма сотрудников службы персонала приведет к общему повышению уровня профессионализма сотрудников компании, которое по плану найдет отражение в росте качества услуг и продукции всей мебельной фабрики. Которое, в свою очередь, приведет к дополнительному росту доходов. Притом, что сама HR-служба, по предварительному проекту, имеет профицит бюджета. Кроме того,

повысится привлекательность фабрики на рынке труда, что позволит дополнительно снизить затраты на подбор персонала путем увеличения скорости закрытия вакансии.

Для HR-службы, в частности, самым весомым результатом внедрения бюджетирования становится полное удовлетворение потребностей службы, как в плане автоматизации процессов, так и в плане развития персонала.

Нельзя исключать и возможных негативных последствия внедрения бюджетирования. Это, очевидно, стремление отдельных руководителей всеми возможными способами минимизировать запросы на HR-услуги. Исключить тот фактор возможно, проводя консультации с руководителями функциональных подразделений на предмет экономического обоснования выгоды от разумного сотрудничества с HR-службой и вероятных денежных потерь при отказе от взаимодействия на основе кросселинга.

Таким образом, внедрение бюджетирования HR-процессов позволяет компании решить ряд внутренних проблем, связанных с персоналом, увеличить прибыль за счет повышения продуктивности труда сотрудников, уменьшения уровня текучести, повышения привлекательности HR-бренда на рынке труда, а также повышения качества услуг и продукции компании.

Заключение

В ходе настоящей работы была исследована деятельность HR-отдела мебельной фабрики и произведена оценка эффективности деятельности с точки зрения реализации стратегических планов компании.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы проблемы, даны определения понятий децентрализации, бизнес-единиц, трансфертного ценообразования.

Во второй главе была дана характеристика мебельной фабрики, ее стратегических целей и вытекающих из них задач, а затем характеристика и оценка деятельности HR-службы. В результате анализа сделан вывод как о недостаточной эффективности работы самой службы, также и о низком уровне значимости работы отдела в рамках компании, выражающемся в недостаточном финансировании. Мировая практика заключается в том, что на персонал тратится до 20% оборота компании, в то время как на мебельной фабрике этот показатель не составляет и 2%.

В целях реализации стратегии компании, а также повышения эффективности работы HR-отдела в третьей главе предложен проект создания децентрализованной самостоятельной бизнес-единицы на базе отдела.

Согласно проекту служба персонала начнет оказывать услуги подразделениям мебельной фабрики на основе кросс-селинга. Для этого были разработаны трансфертные цены для основных HR-услуг. На основе анализа потребности в услугах отдела и запросах руководителей подразделений на будущий период был спроектирован бюджет службы.

В результате реализации проекта бюджетирования HR-отдела компания достигает ряда запланированных результатов:

- 1) повышается эффективность работы HR-отдела, улучшается качество оказываемых услуг;
- 2) повышается уровень профессионализма сотрудников в целом;

3) в результате реализации первых двух пунктов повышается качество оказываемых компанией услуг на внешнем рынке;

4) повышение качества услуг влечет за собой дополнительный рост доходов при сохранении расходов на персонал.

Несмотря на то, что внедрение бюджетирования HR-отдела приведет к значительным изменениям в работе компании в целом и будет, очевидно, сопровождаться большими сложностями и сопротивлением со стороны руководителей других функциональных подразделений, компании рекомендуется провести эту процедуру, поскольку она не только повышает эффективность работы HR-службы, но и способствует достижению стратегических целей компании и, в целом, экономически выгодна.

Для минимизации негативных проявления рекомендуется провести подготовительную работу, организовать специальное обучение для руководителей функциональных подразделений по основам бюджетирования, основам управления децентрализованными предприятиями.

Список использованной литературы

1. HR-бюджет для начинающих // Инструменты HR-менеджера — 2013
2. Актуальный бизнес [Электронный ресурс] / Создание настольных игр. — 2016 — Режим доступа: <http://www.kakprosto.ru/kak-923923-aktualnyy-biznes-sozdanie-nastolnyh-igr>, свободный (02.06.17).
3. Багузин. А. Трансфертное ценообразование [Электронный ресурс]/ Путь воина. Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся. — 30.01.12 - Режим доступа: <http://baguzin.ru/wp/?p=2313>, свободный (02.06.17).
4. Бенчмаркетинг [Электронный ресурс]/ Маркетинг. Большой толковый словарь - 2016 — Режим доступа: [ttp://marketing.academic.ru/20/%D0%91%D0%95%D0%9D%D0%A7%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%98%D0%9D%D0%93](http://marketing.academic.ru/20/%D0%91%D0%95%D0%9D%D0%A7%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%98%D0%9D%D0%93), свободный (02.06.17).
5. Бизнес единица [Электронный ресурс]/ Словарь терминов маркетинга — 2015 — Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/business_unit/, свободный (02.06.17).
6. Бизнес-игры, ролевые игры, деловые игры и бизнес-симуляции [Электронный ресурс] — 2016 — Режим доступа: <http://www.almaz-gk.ru/articles/biznes-igry-rolevye-igry-delovye-igry-i-biznes-simulyatsii/>, свободный (02.006.17)
7. Бирюлин Д.Ц. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии // Финансовый менеджмент. - 2014. № 4.
8. Видяпина В.И., Централизованные и децентрализованные организации [Электронный ресурс] / Порталус. Научная цифровая библиотека - 14.03.2007 — Режим доступа: http://portalus.ru/modules/economics/rus_s_readme.php/_vti_bin/shtml.exe/rus_bottom.htm/special/Book_Business_in_internet/special/macro_economics/special/ief2005/special/psychology/index.php?subaction=showfull&id=1173864685&archive=1480161668&start_from=&ucat=34&category=11, свободный

(02.06.17)

9. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999, №4.

10. Временные нормы на разработку 2-х дневного тренинга Срок разработки тренинга. [Электронный ресурс]/ Академия живого бизнеса, 2015 - Режим доступа: <http://www.akademiki.biz/forum/index.php?showtopic=3760>, свободный (02.06.17)

11. Гарин А. Управление компанией с помощью бизнес единиц [Электронный ресурс] – 03.11.11 – Режим доступа: <http://www.klubok.net/pageid681.html>, свободный (02.06.17)

12. Геймификация - решения для бизнеса [Электронный ресурс] /Кузница игр – аутсорсинговое бюро – Режим доступа: <http://gdforge.ru/gamification/> , свободный (02.06.17)

13. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов / - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.-615с.

14. Грабенко И. Внутренние тренеры. // Менеджер по персоналу – 2014, июнь

15. Децентрализация малого бизнеса [Электронный ресурс] - 23.01.17 – Режим доступа: <http://stylishman.info/decentralizaciya-malogo-bizne>, свободный (02.06.17)

16. Епутеев Ян. А сколько времени у Вас уходит на закрытие вакансий? [Электронный ресурс]/HR-portal – 2016 - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/skolko-vremeni-u-vas-uhodit-na-zakrytie-vakansiy>, свободный (02.06.17)

17. Имаева А. Будни рекрутера: от заявки до Job-offer // Справочник по управлению персоналом, – 2007, №9

18. Интерактивные мультимедийные курсы. [Электронный ресурс] – 2016 – Режим доступа: <https://www.crm.ru/services>, свободный (02.06.17)

19. Кадровое планирование и бюджетирование// City Business School - М., 2015 – 20 с.

20. Калихман С., Хорькова Н. Управление децентрализацией на предприятии

[Электронный ресурс] / Чувацкий государственный университет, г. Чебоксары – 2000 – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/23_4_00.htm, свободный (02.06.17).

21. Кессон Г.Н. Аксиомы бизнеса: искусство делать и сохранять деньги - Парадокс, 1995

22. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. № 4.

23. Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение.// «Управление персоналом» - 2005, №5.

24. Куницына Н.Н. Финансовое планирование как элемент механизма корпоративного управления // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. № 12

25. Кураков Л.П. Рябинина Э.Н. Агатеева Г.Л. Бюджетирование как метод управления финансовыми ресурсами: Учебное пособие. - Чебоксары: Изд-во Чуваш. Ун-та. 2014. – 135 с.

26. Лаборатория деловых игр. [Электронный ресурс] – 2016 – Режим доступа: <http://games4business.ru/articles/biznes-simulyacii>, свободный (02.06.17)

27. Лесина О.А. Операционные расходы. Что это такое? [Электронный ресурс]/ FB.ru - 27.12.12- Режим доступа: <http://fb.ru/article/46309/operatsionnyie-rashodyi-cto-eto-takoe>, свободный (02.06.17)

28. Лесников, И.Н. Инвестиционная составляющая в системе сбалансированных показателей оценки персонала // Управление персоналом. - 2009. № 4.

29. Макарова Е. Трансфертное ценообразование. [Электронный ресурс] / FB.ru – 28.03.12 – Режим доступа: <http://fb.ru/article/10923/transfertnoe-tsenoobrazovanie>, свободный (02.06.17)

30. В.В. Музыченко. Мастер-класс по управлению персоналом. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – 648с.

31. Наумова, Н.В., жарикова Л.А. Бюджетирование в деятельности предприятия Учебное пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009 –

112с.

32. Просвирина И.И. Измерение эффективности инвестиций в персонал[Электронный ресурс]/ - 2016- Режим доступа:<http://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/1338/32.pdf?sequence=1>, свободный (02.06.17)

33. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу. - СПб.: Питер, 2011 – 402с.

34. Сколько стоит написание книги? [Электронный ресурс]/ PR-книга – 2017 – Режим доступа: <http://pr-kniga.com/chavo/tseny-skidki-pribyl>, свободный (02.06.17)

35. Сколько стоит электронное обучение? [Электронный ресурс]/ Авт. А. Печенкин – С.-Пб, 2015 - Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_954, свободный (02.06.17)

36. Третьяк С. Разработать эффективную систему мотивации персонала [Электронный ресурс]/ KPIlib – 2014 – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=762>, свободный (02.06.17)

37. Цены на услуги консалтинга [Электронный ресурс]/Формула труда – 2014 – Режим доступа: <http://www.formula-truda.ru/consalt/uslugi-konsaltinga-tseny.php>, свободный (02.06.17)

38. Шава О. HR-бюджетирование: бюджет службы управления персоналом //Менеджер по персоналу. – 2006, №12

39. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие [и др.]. - М.: КНОРУС, 2013. - 400 с.

40. Шевчук Д . Бюджетирование – это... [Электронный ресурс] – 2014 – Режим доступа: http://www.tinlib.ru/delovaja_literatura/byudzhethirovanie_samouchitel/p2.php, свободный (02.06.17).

41. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2013. - с.185.