

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« 21 » 06 20 16 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Управление бюджетом затрат на персонал структурного подразделения ПАО
Сбербанк

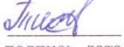
Руководитель


подпись, дата

доцент

А.А. Харченко

Выпускник


подпись, дата

А.Е. Тимонина

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты бюджетирования в организации.....	5
1.1 Особенности и сущность бюджетирования затрат на персонал.....	5
1.2 Основные подходы к процессу бюджетирования и зависимость затрат на персонал от этапа развития компании	13
1.3 Проблемы бюджетирования в организации и основные направления снижения расходов на персонал.....	17
2. Бюджетирование затрат на персонал в банковской сфере на примере ПАО Сбербанк.....	22
2.1 Организационная характеристика ПАО Сбербанк.....	22
2.2 Бюджетирование в структурном подразделении Красноярского отделения ПАО Сбербанка.	31
2.3 Преимущества и слабые стороны применяемой системы бюджетирования затрат на персонал	38
3. Развитие бюджетирования затрат на персонал в структурном подразделении ПАО «Сбербанк».....	42
3.1 Рекомендации по развитию бюджетирования затрат на персонал.....	42
3.2 Роль регламента бюджета в системе бюджетирования	47
3.3 Проект регламента бюджета затрат на персонал для структурного подразделения Красноярского отделения ПАО Сбербанк.....	51
Заключение	55
Приложения.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Бюджетирование является одним из ценнейших инструментов для большинства компаний, которые стремятся скоординировать свою хозяйственную деятельность и нормализовать бюджетные процессы. Управление бюджетом затрат на персонал предполагает анализ и прогнозирование фактических и плановых показателей расходов на персонал, контроль исполнения бюджета, его корректировки в соответствии с регламентом, а также множество других нюансов, связанных с данным механизмом управления.

Сбербанк – один из ключевых банков России, стимулирующий развитие финансового рынка страны. Услугами ведущего банка России пользуются миллионы людей и тысячи организаций, что говорит о надежности и стабильности деловой активности предприятия, а также об обширном спектре бюджетных процессов, которые интересно рассмотреть в рамках своей выпускной квалификационной работы.

Актуальность исследования данной темы заключается в том, что для HR – специалистов отсутствуют практические наработки по бюджетированию затрат на персонал, сведенные в единую профессиональную литературу. Но тем не менее бюджетирование затрат на персонал позволяет заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимально распределить ресурсы, наметить основные направления работы с персоналом и избежать кризисных ситуаций. Таким образом, при наличии объективной потребности предприятия в разработке бюджета затрат на персонал, отсутствует эффективная методика его формирования.

Целью моей выпускной квалификационной работы является разработка регламента бюджетирования затрат на персонал в структурном подразделении Красноярского отделения ПАО Сбербанк.

Достижение поставленной цели предполагает следующие задачи:

- а) раскрыть содержание понятия «бюджетирование»;

- б) произвести анализ существующей системы и методов бюджетирования Красноярского отделения ПАО Сбербанк;
- в) разработать и обосновать предложения и рекомендации по устранению недостатков в управлении бюджетом затрат на персонал в отделе подбора и развития Красноярского отделения ПАО Сбербанк;
- г) разработать проект регламента бюджетирования затрат на персонал.

Объектом исследования и анализа в моей работе является отдел подбора и развития персонала Красноярского отделения ПАО Сбербанк.

Предметом исследования является система управления бюджетом затрат на персонал.

Моя гипотеза предполагает, что эффективное управление бюджетом затрат на персонал позволяет сформировать план работы с персоналом и ускорить достижение стратегических целей организации, так как бюджетирование является неотъемлемой частью планирования персонала.

Используемые методы для достижения цели работы – анализ литературы, научное обобщение, сравнение, метод классификации, анализ и синтез, анализ документов.

Основная часть изъята по решению правообладателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследуя систему бюджетирования затрат на персонал Красноярского отделения ПАО Сбербанк можно выделить основные направления этого инструмента в управлении хозяйственной деятельности Банка, а именно, процесс планирования и учета расходов на персонал, корректировка и анализ фактических и плановых показателей движения денежных средств, бюджетный контроль текущей деятельности. Все процедуры и механизм бюджетирования должны быть описаны в Регламенте бюджета, который предполагает должное исполнение бюджетных процессов организации.

Каждая компания имеет свои слабые и сильные стороны в управлении бюджетом затрат на персонал. Для того, чтобы слабые стороны бюджетирования сделать сильными, а недостатки превратить в достоинства, специалистам, ответственным за ведение бюджета затрат на персонал следует ответственно отнестись к обучению и саморазвитию в данной области, так как «кадры решают все». Также необходимо доработать должностную инструкцию ответственных за ведение бюджета, а также разработать специальный свод правил с описанием бюджетных процессов – Регламент бюджетирования, что позволит наиболее добросовестно и ответственно сотрудникам выполнять свои трудовые обязанности в данной области.

Автоматизированные системы очень популярны в современном бизнесе, так как они влияют на показатели деловой активности компаний. Подобные системы могут изменить стратегию управления организацией, корпоративную культуру и организационную структуру. Для стабильного взаимодействия отдела подбора и развития персонала с финансовым управлением, которое осуществляет контроль за исполнением бюджета, предлагается внедрение программного обеспечения Oracle Hyperion Panning. На данный момент сложно оценить рентабельность вложения денежных

средств в данное мероприятие, так как не достаточно информации о денежных возможностях компании.

Применение в компаниях план-факт анализа помогает увидеть полную картину управления затратами на хозяйственную деятельность. Так же этот инструмент характеризует качество планирования бюджетных процессов в организации. В отделе подбора и развития персонала Красноярского отделения ПАО Сбербанк существуют отклонения по некоторым статьям затрат, которые образуются в соответствии со спецификой ведения бюджета расходов на персонал.

В Красноярском отделении ПАО Сбербанк бюджетирование осуществляется методом «встречных потоков», так как эксперт по работе с персоналом, занимающийся ведением бюджета имеет право его корректировать, а высшее руководство, которое находится в г.Новосибирск осуществляет своевременное планирование, утверждение и контроль бюджета. Тем самым, данная модель предполагает привлечение к бюджетному процессу все центры финансовой ответственности компании. Нельзя назвать данный подход универсальным для любой организации, так как каждая компания уникальна по своей специфике и стратегии управления.

Таким образом, управление бюджетом затрат в организации является трудоемким и сложным процессом, который позволяет наглядно увидеть показатели деловой активности каждого ЦФО по результатам определенного бюджетного периода. Должное применение данного инструмента должны обеспечивать и контролировать специально подготовленные в области бюджетирования ответственные сотрудники, тем самым создавая условия для развития компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 308 с.
2. Костина, Г. Ю. Рабочая система бюджетирования – техника внедрения [Электронный ресурс] / Г.Ю.Костина // Планово-экономический отдел. – 2013. №2. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/rollout_tech.shtml (дата обращения: 25.03.2016)
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник, издание второе / О.С. Виханский. - Москва: Гардарика, 1998. – 13 с.
4. Методы, принципы и функции управленческого учета. Энциклопедия производственного менеджера [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-principyu-ucheta.html> (дата обращения 01.04.2016)
5. Гибкие плановые бюджеты. Статьи для ИП. 2012 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ipnalog.ru/art/49288-gibkie-planovye-byudzhety> (дата обращения 08.04.2016)
6. Носкова, Н.Ю. Гибкий бюджет как реализация функции контроля в процессе бюджетирования предприятия / Н.Ю. Носкова // экономика, социология право. – 2013. – №12. – С. 4 –5
7. Статичный бюджет. Экономический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.moneyball.info/28739-statichnyjj-bjudzhet-static-budget.html> (дата обращения 04.04.2016)
8. Большаков, В. Регламент движения денежных средств на примере производства: Рисковик. - №12, 2014. [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://www.riskovik.com/journal/stat/n12/reglament-bdds/> (дата обращения 13.06.2016)

9. Бюджетирование расходов на персонал. Материал к семинару бюджетирование затрат на персонал [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-ok.ru/content/video/6210/> (дата обращения 28.03.2016)
10. Шаховская, Л.С. Бюджетирование: теория и практика : учебное пособие / В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова. - Москва: КНОРУС. - 400 с., 2009. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://economy-ru.com/sistema-byudjetnaya/byudjetirovanie-teoriya-praktika-uchebnoe.html> (дата обращения 05.04.2016)
11. Рыжкова, Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации : Лесной вестник / Л.В. Горелова. - Моск. гос. унив. – Выпуск № 3 (103) / том 18 / 2014. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-upravleniyu-zatratami-na-personal-organizatsii> (дата обращения 17.04.2016)
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Планирование расходов на персонал : учебник / И.Б. Дуракова. – Москва : Инфра – М, - 100 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – Москва : Инфра – М, 2010. – 648 с.
14. Шендрик, И. Сложности бюджетирования затрат на персонал. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://delo-press.ru/articles.php?n=10569> (дата обращения 12.04.2016)
15. Сидоркина, С. Планируем затраты на персонал. – 2012. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/460110-planiruem-zatraty-na-personal> (дата обращения 24.04.2016)
16. Цитата Питера Друкера. Цитаты об управлении [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://gold-tsitaty.org/category/tsitaty-pro-upravleniye/page/6> (дата обращения 13.04.2016)
17. Диалоги о бюджетировании. – 2015. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.klerk.ru/soft/articles/418980/> (дата обращения 15.04.2016)

18. Шахбазов, А.А. Бюджетирование расходов на персонал. Первые шаги. Отдел кадров коммерческой организации. –2010. №11. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://123-job.ru/content/articles_1074/ (дата обращения 13.04.2016)
19. Тарашкевич, Н. Что лежит в основе системы бюджетирования? Финансовый директор. - №11, 2012. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.profmedia.by/pub/fin/art/72619/> (дата обращения 17.04.2016)
20. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций: книга/ И.К. Адизес. – Москва: Манн, Иванов и Фербель, 2014. – 7 с.
21. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Л. Еремин. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – с. 74
22. Аннаков, Б. Сценарное планирование – подход к исследованию будущего. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.empatika.com/blog/scenario_planning_introduction (дата обращения 15.04.2016)
23. Драгончук, Д. Мотивация персонала при внедрении системы бюджетирования [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.prestima.ru/article/3447985> (дата обращения 19.04.2016)
24. Шава, О. Мотивация персонала при внедрении автоматизированной системы бюджетирования. – 2013. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.abisoft.com/publications/articles/2013/04/23/65/> (дата обращения 21.04.2016)
25. Добровольская, Н. Как правильно оптимизировать расходы на персонал. – 2015. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1966422-kak-pravilno-optimizirovat-rashody-na-personal> (дата обращения 18.04.2016)
26. Митрофанова, Е. Калькуляция расходов на персонал / Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №4.- с. 36 - 38
27. Сбербанк Красноярск. Банки России управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bankkurs.ru/sberbank-krasnoyarsk.html> (дата обращения 26.04.2016)

28. Официальный сайт компании. Сбербанк. Наш банк. Миссия и ценности [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://sberbank-talents.ru/Info/> (дата обращения 26.04.2016)
29. Организационно-распорядительная документация отдела подбора и развития персонала Красноярского отделения ПАО Сбербанк (дата обращения 21.04.2016)
30. Актуально о банках. Анализ внешней среды на макроуровне [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bankforward.ru/bfos-636-2.html> (дата обращения 25.04.2016)
31. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://portal-u.ru/orgkakobiektupravleniya/vneshnayasreda> (дата обращения 04.05.2016)
32. Финансовый отдел предприятия: формирование и регламенты. – 2015. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/instructions/finance_department.shtml (дата обращения 05.04.2016)
33. Бюджет отдела подбора и развития Красноярского отделения ПАО Сбербанк на начало 3 квартала 2015 от 08.07.2015
34. Искусство управления финансами. Анализ отклонений [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://finance4people.ru/index.php/budgeting/analysis> (дата обращения 06.04.2016)
35. Важный кадровый документ: должностная инструкция. – 2012. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20121030/vazhnyi-kadrovyy-dokument-dolzhnostnaya-instruktsiya-10002454/> (дата обращения 04.05.2016)
36. Должностная инструкция эксперта по работе с персоналом Красноярского отделения ПАО Сбербанк (дата обращения 05.05.2016)
37. О должностных инструкциях : письмо Роструда от 9 авг. 2007г. № 3042-6-0
38. Мартынова, М.А. бюджетирование расходов на персонал. Видео -семинар. – 2015. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-ok.ru/content/video/6210/> (дата обращения 04.04.2016)

39. Официальный сайт школы бизнеса «Альфа» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://alfaseminar.ru/byudzhetrovanie_dlya_fi (дата обращения 19.05.2016)
40. Проект внедрения SAP HCM в «Сбербанке» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк_РФ_\(SAP_ERP_HCM\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Сбербанк_РФ_(SAP_ERP_HCM)) (дата обращения 02.06.2016)
41. Официальный сайт компании «Корус Консалтинг» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cpm.korusconsulting.ru/services/detail.php?ID=387> (дата обращения 28.05.2016)
42. Регламент бюджетирования и организация бюджетирования. Основы бюджетирования [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.1cashflow.ru/polozhenie-o-byudzhetrovanii-reglament-i-metodologiya-vnedreniya> (дата обращения 23.05.2016)
43. Регламент бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cryptopilot.ru/reglament-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii.html> (дата обращения 23.05.2016)
44. Распорядок и регламент в бюджетировании. - 2014. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://finance-m.info/articles.html?id=25> (дата обращения 27.05.2016)
45. Покидова, С.С. Как добиться выполнения бюджета. Справочник экономиста. - №2, 2011. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/2_2011/kak_dobitsia_vyp_budzeta/ (дата обращения 07.06.2016)
46. Баранов, В.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход : учебное пособие / В.В. Баранов. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011. - 9 с.
47. Официальный сайт компании Vega-expert. Бюджетирование предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://vega-expert.ru/> (дата обращения 18.06.2016)
48. Донец, Ю.Н. План-фактный анализ исполнения ЦФО плановых показателей по уровням существенности отклонений // Российское предпринимательство. — № 7, 2010. — Вып. 1 (162). — С. 30-34.

49. Бутов, Д.В. Бюджетный регламент: первые шаги в бюджетировании / Д.В. Бутов// ПЭО бюджетирования. – 2012. - №1.- С. 10.
- Критерии формирования и типы бюджетов. – 2014.
[Электронный ресурс] // Режим доступа : http://www.life-prog.ru/1_30875_kriterii-formirovaniya-i-tipi-byudzhetrov.html (дата обращения 21.06.2016)

Приложение А

изъято по решению правообладателя.

Рисунок А.1 - Организационная структура ПАО Сбербанк (Красноярского отделения)

Приложение Б

Регламент бюджета затрат на персонал Красноярского отделения ПАО Сбербанк в рамках отдела по работе с персоналом

изъято по решению правообладателя

Приложение В

Таблица В.1 – Бюджет затрат на персонал на начало 3 квартала (июль, август, сентябрь)

изъято по решению правообладателя

Таблица В.2 – Бюджет затрат на персонал на начало 4 квартала (октябрь, ноябрь, декабрь)

изъято по решению правообладателя