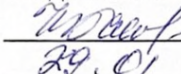


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра финансов и кредита

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
 К.А. Захарова  
29.01 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

**ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНИИ  
ПЕРСОНАЛОМ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнил работу  
обучающийся 3 курса  
заочной формы обучения



Мартынова Александра Анатольевна

Научный руководитель  
канд. экон. наук,  
доцент



Фрицлер Анжелика Викторовна

Рецензент  
Начальник отдела мотивации,  
компенсаций и льгот  
ООО «Газпромнефть-Развитие»



Усманова Ирина Ивановна

Тюмень  
2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	6
1.1. ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	6
1.2. МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	19
1.3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	27
ГЛАВА 2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-РАЗВИТИЕ».....	32
2.1. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
2.2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-РАЗВИТИЕ».....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Бюджетирование затрат на персонал является важным инструментом для увеличения эффективности производственной деятельности компании с точки зрения обеспечения трудовыми ресурсами, оптимизации затрат на персонал, необходимых для реализации процесса управления персоналом и оценки рисков в сфере социально-трудовых отношений.

Разработка, внедрение и управление HR-бюджетом являются неотъемлемой частью эффективного управления персоналом. Этот процесс позволяет компаниям налаживать систему планирования, координации и мотивации персонала, что обеспечивает достижение стратегических целей компании и повышение ее конкурентоспособности. Следовательно, правильный процесс бюджетирования затрат на персонал предприятия может результативно сказаться на деятельности предприятия, что и обуславливает актуальность исследования.

Методы исследования: анализ документации ООО «Газпромнефть-Развитие», методы экономического анализа, методы качественной и количественной обработки данных.

Теоретической основой исследования являются представления об основных компонентах бюджетирования затрат на персонал, методах бюджетирования, факторах, влияющих на затраты на персонал и оценке эффективности бюджетирования затрат на персонал.

Нормативно-правовой основой исследования является трудовое законодательство, налоговый кодекс, законы об обязательном социальном страховании, внутренние документы организации, которые содержат регламентацию планирования и бюджетирования затрат на персонал, включая процедуры, правила и требования.

Информационной основой исследования являются открытые источники: научная литература в изучаемой области, научные статьи, периодические

издания, интернет-источники, а также документационная база предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является планирование и бюджетирование затрат на персонал ООО «ГПН-Развитие».

Предмет исследования – совокупность экономических отношений, связанных с процессом планирования и бюджетирования затрат на персонал.

Цель данной работы является выявление особенностей и разработка рекомендаций повышения эффективности бюджетирования затрат на персонал ООО «ГПН-Развитие».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бюджетирования затрат на персонал предприятия;
- провести анализ бюджетирования затрат на персонал ООО «ГПН-Развитие»;
- разработать рекомендации по совершенствованию бюджетирования затрат на персонал ООО «Газпромнефть-Развитие».

Элементами научной новизны определены методы и подходы в HR бюджетировании которые позволят компании создать более интеллектуальный и инновационный подход к управлению персоналом, оптимизации распределение бюджета и достижению более высоких показателей эффективности и результативности:

1. Разработка подхода использования алгоритмов машинного обучения и предиктивного анализа для оптимизации процессов управления персоналом и распределения HR-бюджета;
2. Формирование методики комплексного подхода к анализу и реализации процесса планирования и бюджетирования затрат на персонал.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы использовались приемы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, с возможностью выработки стратегии действий, а также

методы саморазвития и самореализации (в том числе здоровьесбережение) с возможностью реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулирование выводов и разработка рекомендаций по результатам проведенного исследования осуществлялись с учетом способности управлять проектом на всех этапах жизненного цикла, способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджетирование играет ключевую роль во внутренней деятельности любой организации, являясь неотъемлемым инструментом для управления и распределения ресурсов. Его основная цель заключается в достижении стратегических целей бизнеса.

Благодаря системе бюджетов руководители имеют возможность рационально распределить ресурсы между различными подразделениями компании. Это способствует оптимальному использованию ресурсов и обеспечению их эффективного использования в соответствии с стратегическими целями бизнеса.

Для обеспечения эффективности процесса планирования и бюджетирования затрат на персонал в компании рекомендуется предварительно проработать аспекты комплексного подхода к анализу и реализации данного процесса, чтобы достичь результатов, превышающих текущие.

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы бюджетирования затрат на персонал предприятия, а именно дано определение понятию бюджетирования затрат на персонал, описаны методики бюджетирования и приведен зарубежный опыт планирования и бюджетирования затрат на персонал.

На основании имеющихся данных выполнен анализ бюджетирования затрат на персонал предприятия ООО «Газпромнефть-Развитие» - представлена социально-экономическая характеристика организации и проведен анализ действующей системы планирования и бюджетирования затрат на персонал организации.

Основываясь на результатах проведенного анализа был сделан вывод, что в настоящий момент система планирования и бюджетирования затрат в ООО «Газпромнефть-Развитие» успешно справляется с поставленными задачами, но имеется возможность оптимизировать и сделать эффективнее работу системы

путем внедрения новых технологий, которые повысят ее способность к адаптации при постоянно меняющихся экономических и производственных условиях работы компании.

Увеличение эффективности процесса планирования и бюджетирования затрат на персонал предлагается за счет формулирования методики комплексного подхода к анализу и реализации процесса бюджетирования, который включает участие в подготовке бизнес-планирования и прогноза в операционном цикле.

Повысить эффективность использования средств на человеческие ресурсы в рамках данной работы предлагается за счет применения искусственного интеллекта в процесс планирования и бюджетирования затрат на персонал, который позволит выполнять сложную многофакторную аналитическую работу, что повысит эффективность операций планирования и бюджетирования.

Также в комплексе предлагается использовать методы математического и симуляционного моделирования. Данные методы позволят выполнить оценку эффективности планирования и бюджетирования затрат, а также оценить риски, которые обусловлены динамично меняющимися условиями как внутри компании, так и на внешнем рынке.

Таким образом внедрение этих новейших методов и подходов в HR бюджетирование позволит компании создавать более интеллектуальный и инновационный подход к управлению персоналом, оптимизировать распределение бюджета и достигать более высоких показателей эффективности и результативности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. A Guide to planning Your HR budget // [www.aihr.com](http://www.aihr.com): сайт. – URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-budget/HDa2s/> (дата обращения: 21.12.2023).
2. Агасян С.М. Бюджетирование затрат на персонал / С. М. Агасян, И. И. Миронова // Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования. – 2023. – № 11 (134). – С. 5-7.
3. Бабынина Л. С. Служба управления персоналом и бюджетирование в организации / Л. С. Бабынина – Москва. ИНФРА–М, 2023 — 158 с.
4. Бобровников А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование / А. Э. Бобровников. – Москва: 1С-Паблишинг, 2023. – 313 с.
5. Бухалков М. И. Показатели продуктивности и рентабельности труда персонала/ М. И. Бухалков // Экономические науки. – 2019. - № 54. – С. 61-65.
6. Бизнес-процессы по управлению персоналом / HR-Portal. URL: <https://hrportal.ru/tool/biznes-processy-po-upravleniyu-personal> (дата обращения: 21.12.2023).
7. Булавина Т.В. Бюджетирование затрат на персонал: современные подходы/ Т.В. Булавина, М.Е. Смирнова // Самоуправление. – 2019. – № 4 (117). – С. 61-63.
8. Бухалков М. И. Управление персоналом / М.И. Бухалков М. И. — М.: ИНФРА–М, 2019 — 368 с.
9. Бычкова В.А. Подходы к бюджетированию затрат на персонал в современном кадровом менеджменте / В.А. Бычкова, Е.С. Швецова // Молодежная наука: труды XXV Международной студенческой научно-практической конференции. Том 3. – Красноярск, 2021. – С. 70-75.
10. Варфоломеева И. В. Как разработать бюджет расходов на персонал. сайт. - URL: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-razrabotat-byudzh-et-raskhodov-na-personal> (дата обращения: 16.05.2023).



11. Виноградова Т. А. Разработка алгоритма оптимизации HR-бюджета компании / Т. А. Виноградова // Актуальные вопросы управления персоналом: сб. науч. тр. магистров, аспирантов и преподавателей / под ред. И. В. Резанович. – Челябинск: ЮУрГУ, 2017. – С. 62–67.

12. Волкова О.В. Механизм формирования затрат при подборе персонала с использованием эффективной системы бюджетирования / О.В. Волкова // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: Сборник материалов международной научно-практической конференции. – Курск, 2022. – С. 399-405.

13. Ганиева М.Р. Бюджетирование затрат на обучение персонала / М.Р. Ганиева, А.Э. Галина // Уфимский гуманитарный научный форум: Сборник статей V международного научного форума. – Красноярск, 2023. – С. 245-248.

14. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8.

15. Гиниева С. Б., Долженко Р. А. Возможности использования аутсорсинга для оптимизации деятельности промышленных предприятий / С. Б. Гиниева, Р. А. Долженко // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XII Международной науч.–практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.) – Екатеринбург, 2015 – с. 56–62 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26063122&pff=1> (дата обращения: 16.05.2023).

16. Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. — 2015. — № 1 (271). — с. 335–346. — URL: <http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/rp/article/view/30/> (дата обращения: 21.11.2023).

17. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / М: Питер, 2021–600 с.

18. Денисова А. В. HR-бюджет: пошаговое руководство к действию: бюджетирование: просто о главном, последовательность подготовки бюджета,

методики и подходы бюджетирования, бюджетирование HR-функции, будущее HR-бюджетирования / А. В. Денисова. – Москва: Проспект, 2024. – 308 с.

19. Дружинина К. В. Теоретические аспекты системы бюджетирования затрат на персонал предприятия / К. В. Дружинина // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сб. материалов Международной научной практики, Москва: Международная корпорация научных исследований и разработок, 2020. – С. 35–38.

20. Дубинина С.Д. Аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала как инструменты оптимизации затрат на персонал в организации/ С.Д. Дубинина // Студенческий: научно-практический журнал. – 2023. – № 14-2 (226). – С. 30-33.

21. Зыкова Т.Б. Бюджетирование затрат на персонал / Т.Б. Зыкова //Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: материалы XII Международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2023. – С. 165-172.

22. Ибрагимова Э.Ш. Особенности и проблемы бюджетирования затрат на оплату труда персонала / Э.Ш. Ибрагимова, Ж.В. Доможилкина //Наука и образование: актуальные вопросы теории и практики: материалы Международной научно-методической конференции. – Оренбург, 2021. – С. 398-401.

23. Кадровое планирование в период пандемии: сайт. – URL: <https://sightsinplus.com/insight/benefits/hr-budgeting-in-the-midst-of-covid-19-pandemic/>(дата обращения: 22.12.2022).

24. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Экономика управления персоналом / Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А., учебник. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 427 с.

25. Козловская К.В. Бюджетирование затрат на персонал составление бюджета / К.В. Козловская //Российская наука: актуальные исследования и разработки: сборник научных статей VII Всероссийской научно-практической конференции. – Самара, 2019. – С. 147-151.

26. Кожин В. А. Бюджетирование: учебное пособие/ Под редакцией В.А. Кожина. Н. Новгород. 2016. – 245 с.
27. Коломиец А.А. HR-брендинг. - Москва: Директмедиа Паблишинг. 2022. - 136 с.
28. Кунилова М. А. Статистика часть II. Социально–экономическая статистика: учебное пособие / М. А. Кунилова, О. О. Антоненко, Л. В. Караулова. – Киров: ВГГУ, 2021 -144.
29. Куприянова Т.А. Роль бюджетирования в системе управления персоналом / Т.А. Куприянова //Современные направления развития управления, экономики и образования: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2020. – С. 71-74.
30. Крючков А. Современные технологии бюджетирования / А. Крючков. – URL: [https://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern\\_budget.shtml](https://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern_budget.shtml) (дата обращения: 08.12.2023).
31. Лаврушин О. И. Система бюджетирования на предприятии: ясно и кратко о главном / О. И. Лаврушин. – URL: <http://www.elitarium.ru/sistemabyudzhetrovaniya-predpriyatie-byudzh-et-raskhod-zatraty-deyatelnostplanirovanieproizvodstvo-raschet-dostizhenie-plan-rezultat-kontrol-analiz-rezultativnost> (дата обращения: 25.12.2023).
32. Лазарева О. Как рассчитать зарплатоемкость. Формула и применение на практике // Онлайн–журнал Налоги и бухгалтерия. URL: <https://online-buhuchet.ru/kak-rasschitat-zarplatoemkost/> (дата обращения: 21.11.2023).
33. Литвинюк А. А. Современные технологии управления персоналом: учебное пособие. / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабыкина, Л. Н. Иванова-Швец. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 220 с.
34. Львова Н.А. Финансовая диагностика предприятия. - Москва: Проспект. 2021. - 304 с.
35. Малинченко И. П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности / И. П. Малинченко //

Expenses for staff. – 2015. – Том 2, № 6. – С. 1-4.

36. Официальный сайт ООО «Газпромнефть-Рзавитие» URL: <https://dvp.gazprom-neft.ru/?ysclid=loo4491lpq765884190/> (дата обращения: 21.11.2023).

37. Павлючук Ю. Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 48–56.

38. Плутова М.И. Необходимость и эффективность затрат на персонал / М.И. Плутова // Human Progress. – 2016. – Том 2, № 6. – С. 1-13.

39. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации / Ю. Р. Правкина. – Москва: КНОРУС, 2023. – 164 с.

40. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда / А. А. Ребров. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 346 с.

41. Российская платформа Планета: сайт. – URL: <https://planetaibs.ru/> (дата обращения: 20.01.2024).

42. Руководство по планированию кадрового бюджета: сайт. – URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-budget/> (дата обращения: 22.12.2022).

43. Рязанцева В.Ю. Система управления прибылью предприятия / В.Ю. Рязанцева // Способы, модели и алгоритмы управления модернизационными процессами: сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием. – Уфа, 2023. – С. 73-76.

44. Сеницына М. И. Разумная оптимизация затрат на персонал в условиях новой реальности / М. И. Сеницына // Управление развитием персонала. – 2020. – № 3. – С. 182–186.

45. Скрынская О.А. Расходы, затраты, издержки: проблемы терминологии / О.А. Скрынская, Е. А. Князева // Петербургский экономический журнал. – 2022. – № 1-2. – С. 150-159.

46. Слепцова Е. В. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации / Е. В. Слепцова, К. Г. Семенихина // Экономика и бизнес: теория и

практика. – 2017. – № 9. – С. 45–48.

47. Третьякова М.С. Бюджетирование затрат на персонал в дочернем обществе ПАО “Газпром” / М.С. Третьякова //Актуальные вопросы энергомашиностроения, нефтяной и газовой отрасли: сборник трудов Всероссийской научно-технической конференции. – Ижевск, 2021. – С. 171-179.

48. Тонконог М. С. Расчет фиксированной части фонда оплаты труда в процессе бюджетирования затрат на персонал / М. С. Тонконог // Кадровик. – 2018. –№ 9. – С. 83–87.

49. Трубникова А. Э. Управление затратами на персонал организации / А. Э. Трубникова // Образование. Наука. Научные кадры. – 2018. – № 2. – С. 124–129.

50. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30 декабря 2001, № 197-ФЗ: ред. от 25.12.23: принят Государственной думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: сайт. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) (дата обращения:21.12.2023).

51. Уксуменко А. А. Бюджетное планирование как инструмент реализации социально-экономической политики региона / А.А. Уксуменко, Ф.А. Мацыга // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2016. - № 3 (34). - С. 33-40.

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

53. Фролова А.С. Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента/ А.С. Фролова, И.А. Кулькова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 6 (156). – С. 121-124.

54. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. – М.: Юрайт, 2023. – 572 с.

55. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография/ О. Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 1142 с.

56. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. / С. А. Шапиро. – Москва: Кнорус, 2023. – 348 с.

57. Янковская В. В. Планирование на предприятии: Учебник / В. В. Янковская. – М.: Инфра-М, 2018. – 944 с.

58. Яценко Е.А. Методика бюджетирования затрат на адаптацию персонала в организации/ Е.А. Яценко // Студенческий. – 2019. – № 21-5(65). – С. 66-68.

59. HR - тренды и корпоративные программы благополучия: сайт. – URL:<https://lifeaddwiser.com/blog/hr-trends-i-wellbeing?ysclid=lqea943z3m42058678> (дата обращения: 22.12.2022).