

Бюджетирование расходов на персонал

Мартынова М.А.

1. Бюджетирование и бюджет

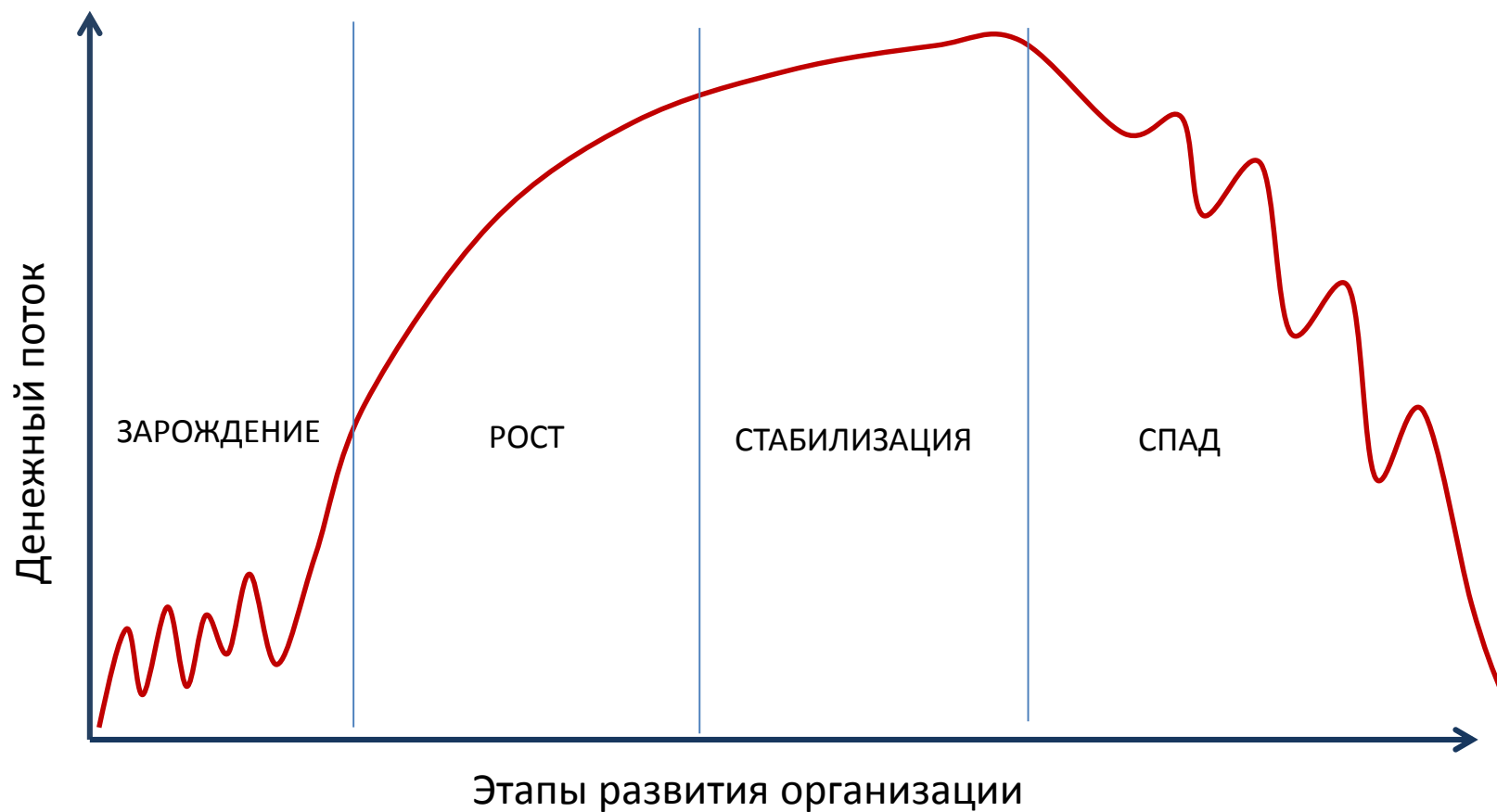
Бюджетирование – это процесс разработки, реализации и контроля бюджетов предприятия в целях подготовки и принятия оптимальных управленческих решений.

Бюджет – это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

2. Функции бюджетирования



3. Этапы развития организации



3. Этапы развития организации

- **Формирование (зарождение)**

Денежный поток не стабильный, все расходы контролирует первое лицо, решения принимаются в текущем режиме, планирование и бюджетирование отсутствует. Основная задача: расстановка приоритетов в затратах.

- **Рост**

Растущий денежный поток, делегирование полномочий, инвестиции в развитие. Основная задача: создание бюджета, контроль себестоимости

- **Стабилизация**

Стабильный денежный поток, возможность планирования и прогнозирования доходов и расходов. Основная задача: повышение эффективности, оптимизация

- **Спад**

Денежный поток не стабильный, ключевые расходы контролирует первое лицо, бюджет «оптимистичный» и «пессимистичный». Основная задача: расстановка приоритетов в затратах.

4. Виды бюджетов

- **По периодичности:** годовой, квартальный, месячный
- **По уровню детализации:** по подразделениям (ЦФО) и консолидированный
- **По количеству вариантов (стратегий):** статичный и гибкий (например, оптимистичный и пессимистичный)
- **По фокусу внимания:** финансовый, оперативный
- **По направлениям:** базовый, инвестиционный, капитальный, проектный

5. Методы бюджетирования

По направлению согласования

- «Снизу вверх»
- «Сверху вниз»
- Метод «встречных потоков»

По определению объемов затрат

- От потребностей (собираем «хотелки» и сводим в один файл, потом «дорабатываем напильником»)
- От затрат предыдущего периода (с корректировкой на инфляцию и т.п.) – метод прироста
- % (от доходов, от прибыли, от инвестиций и т.п.)
- По бизнес-планам (чтобы продать X товаров нам нужно набрать и обучить N продавцов + K курьеров и т.д.)

6. Регламент бюджетирования

Процесс бюджетирования может быть регламентирован в соответствующем локальном нормативном акте, раскрывающем принципы создания и функционирования бюджетной системы компании.

В нем обычно фиксируются следующие нормы:

- объекты и субъекты бюджетного управления (кто и что бюджетирует);
- типы бюджетов и периоды бюджетирования;
- методики, подходы и технологии бюджетирования;
- этапы организации бюджетного процесса; процедуры и сроки бюджетирования;
- порядок согласования и утверждения бюджетов;
- порядок контроля исполнения бюджетов и внесения изменений в бюджет, распределение ответственности за исполнение бюджета;

7. Этапы бюджетного процесса

1. Составление проекта бюджета

- Бюджетные нормативы (если есть)
- Планирование (сбор информации)
- Формирование бюджета
- Корректировки и согласование

2. Защита и утверждение бюджета

- Обоснование затрат
- Презентация

3. Исполнение бюджета, фактический учет

4. Контроль. Анализ

8. Обоснование затрат

- На этапе **планирования** бюджета:
 - Цели и задачи компании, анализ рисков
 - Экономический прогноз (инфляция, общее состояние экономики, ситуация на рынке труда)
 - Обзор заработных плат (отрасль, регион)
 - Анализ рынка консалтинговых услуг, ценовые предложения по обучению, оценке, подбору, аудиту, организации мероприятий и т.д.
 - Предыдущий опыт
 - Текущие договоры (пролонгация)

9. Технические средства (ПО)

- Корпоративная информационная система
- Программы по бюджетированию (1С, PlanDesigner, Финансист и т.п.)
- Любимый Excel

10. Плюсы бюджетирования (зачем это нам?)

ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ

- **Планирование.** Кто, когда и сколько. Проверка планов «на реальность». Помогает определиться с «хотелками» и расставить приоритеты. Повышение прозрачности в приоритетах и принятии решений.
- **Снижение рисков,** часть рисков снимается на стадии согласования (не сможем расчитаться с подрядчиками, компания не справится с быстрым ростом и т.п.). Часть в ходе промежуточного контроля.
- **Индикаторы.** Мы можем управлять только тем, что мы можем посчитать. Недобор/перебор HR-бюджета – отражение процессов в реальной деятельности (подбор, обучение и пр.). Можно добавить отдельные индикаторные показатели (KPI). Плохой подбор – хорошая экономия 😊

ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ И СИЛ

- **Нормативы.** Перед бюджетом все равны, меньше возможностей для кого-либо «тянуть одеяло на себя/свое подразделение». Всем подразделениям: рост ФОТ за год не более 7%.
- **Форматирует объем работ** – подбираем/учим не всех и везде, а согласно плану и бюджету. Не потому что «не хотим», а потому что «нет в бюджете».
- **«Само»-финансирование.** У финансовой службы уже прописано, сколько и когда денег потребуется, не нужно каждый раз просить, ждать и т.п.
- **Делегирование.** Руководитель один раз утверждает бюджет, и больше к этим вопросам не возвращается.
- **Сохранение истории.** Многие вещи бюджетятся один раз, и далее просто вносятся корректировки. Не нужно каждый раз напрягаться (бюджет на большое корпоративное мероприятие)

РОЛЬ HR В КОМПАНИИ

- **Объединение.** Помогает наладить контакт с бизнес-ориентированным или менеджмент-ориентированным первым лицом, а также с финансовой службой. Обсуждать бюджет = говорить на одном языке, решать общие задачи.
- **Оценка.** Один из инструментов оценки эффективности HR-директора (снизили расходы на подбор при увеличении кол-ва закрытых вакансий и т.п.). Важная часть отчета за год.