

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»

Институт Экономики, Финансов и Бизнеса
Кафедра проектного менеджмента и бизнес-администрирования

Направление подготовки:
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) образовательной программы:
Экономика и управление персоналом

Экономика персонала

Курсовая работа

Бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва

Научный руководитель:
к.с.н., доцент
Терелецкова Е.В.

Выполнил: студент 4 курса
очной формы обучения
группы 4УП
Гареева Л.Р.

Уфа 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ..	5
1.1 Понятие бюджета и бюджетирования на предприятиях.....	5
1.2 Этапы процесса бюджетирования.....	8
2 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	12
2.1 Понятие кадрового резерва и цели его создания	12
2.2 Типология кадрового резерва	15
2.3 Основные этапы работы с кадровым резервом	17
3 АКТУАЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	20
3.1 Бюджетирование затрат как значимый элемент работы с кадровым резервом	20
3.2 Расчет затрат на работу с кадровым резервом предприятия	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	29
ПРИЛОЖЕНИЕ А Этапы процесса бюджетирования	33
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Таблицы для сопоставления затрат на подбор персонала в ООО «Газпром трансгаз Уфа»	34

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы объясняется следующим. В настоящее время современная экономика ставит перед предприятиями в вопросах управления персоналом глобальные вызовы. Это делает необходимым обеспечить преемственность управления предприятиями. В решении этого вопроса большую роль играет работа по формированию кадрового резерва.

Работу с кадровым резервом можно воспринимать так и как средство развития персонала предприятия. На это есть несколько причин: для достижения корпоративных целей необходимо определять ведущие должности с учетом стратегии предприятия; включение работников в кадровый резерв усиливает их трудовую мотивацию, повышает инициативность и т.д.

Работу по формированию и управлению кадровым резервом обычно осуществляют крупные производственные и промышленные предприятия. Работа по формированию кадрового резерва и обеспечению кадровой преемственности актуальна для предприятий, отличающихся отраслевой спецификой. В частности, это предприятия из ракетно-космического комплекса, проектные предприятия из нефтегазового сектора, машиностроительные предприятия. Также эта работа важна для предприятий, в которых длительное время не было смены в управленческом составе и в будущем нужна замена действующего управленческого состава на более «молодой».

Работа по формированию и управлению кадрового резерва требует определенных финансовых и временных затрат. Сюда входят также затраты на оценку и обучение персонала, расходы на оплату труда кадровиков и т.д. По этой причине важно заблаговременно формировать бюджеты по работе с кадровым резервом, воспринимая затраты на эти цели как инвестиции в персонал.

Целью работы является исследование бюджетирования затрат на формирование кадрового резерва.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть понятие бюджета и бюджетирования на предприятиях;
- изучить этапы процесса бюджетирования;
- охарактеризовать понятие кадрового резерва и цели его создания;
- описать типологию кадрового резерва и основные этапы работы с ним;
- рассмотреть бюджетирование затрат как значимый элемент работы с кадровым резервом;
- провести расчет затрат на работу с кадровым резервом предприятия

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Уфа». Предметом исследования является бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва предприятия.

Методологической базой исследования являются системный анализ, сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, сравнение и группировка, индуктивный и дедуктивный методы научного познания.

Теоретической и эмпирической основой работы явилась учебная литература по управлению персоналом и бюджетированию. Для более полного раскрытия темы были использованы материалы статей из периодических и электронных изданий по изучаемому вопросу, а также документация предприятия.

Структурно работа состоит из введения, трех глав (в первой главе рассмотрены теоретические основы бюджетирования на предприятии, во второй главе – формирование кадрового резерва как элемента системы управления персоналом, в третьей главе – актуальность бюджетирования затрат при формировании кадрового резерва), заключения, списка использованных источников и приложений.

Объем работы составляет 34 листа. Иллюстративный материал включает 4 рисунка, 3 таблицы. Список использованных источников включает в себя 30 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие бюджета и бюджетирования на предприятиях

В наши дни бюджетирование является важным и популярным инструментом управления предприятием – как в России, так и за рубежом. Для понимания термина «бюджетирование» сначала рассмотрим термин «бюджет». Само слово «бюджет» происходит от французского слова «budget», в переводе означающего «кожаная сумка». «Слово изначально стало использоваться в Англии с конца XIX в. для обозначения документа, который заключал в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства» [4, с. 17].

В настоящее время в литературных источниках можно встретить разные трактовки термина «бюджет». В целом на рисунке 1 показаны основные трактовки термина. Большинство авторов используют понятия «бюджет» и «план» как синонимы.

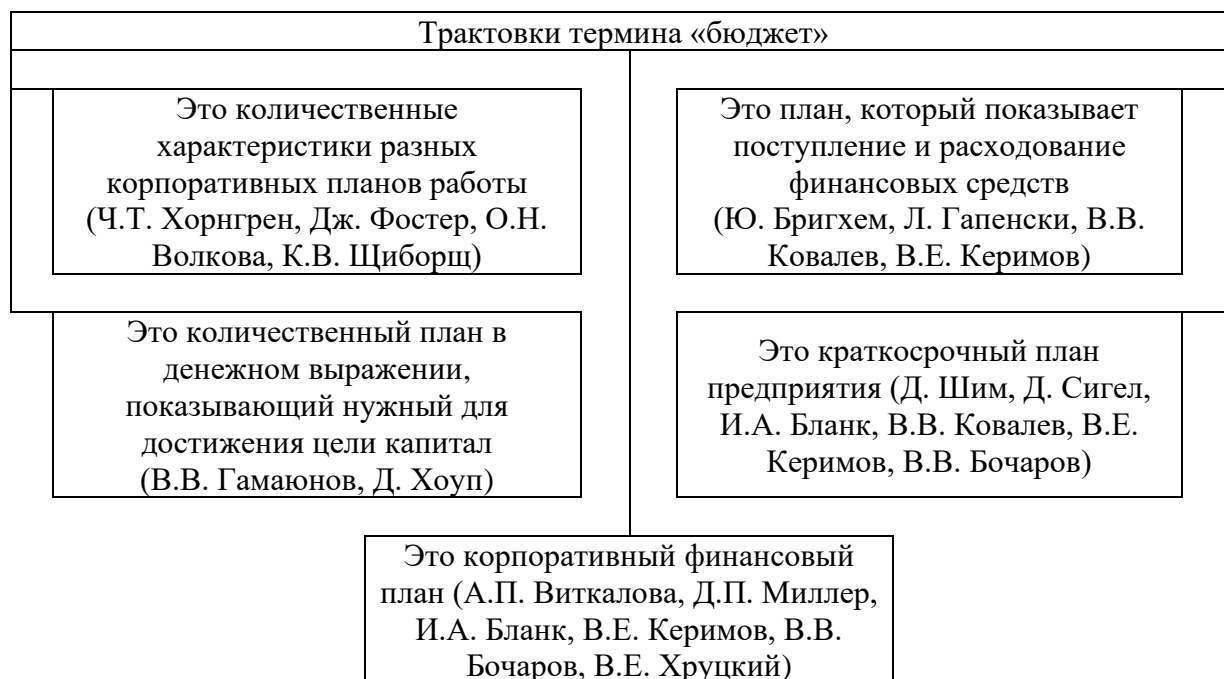


Рисунок 1 – Трактовки термина «бюджет»*

* Выполнено по [22, с. 72]

Обычно под планом подразумевают документ, который демонстрирует комплекс взаимосвязанных решений, направленных на достижение определенной цели. Бюджет же демонстрирует выраженные в денежном формате ресурсы, необходимые для выполнения поставленной цели.

Подытоживая представленные трактовки, применительно к деятельности предприятий, можно сказать, что бюджет является собой выраженный в количественных показателях план развития предприятия, который демонстрирует доходы и расходы по разным направлениям работы предприятия с указанием сроков, исполнителей и иных деталей. Бюджету присущи определенные особенности. Во-первых, бюджет может иметь большое количество видов и форм. Во-вторых, бюджет не имеет единой стандартизированной формы, на структуру бюджета влияет сам объект бюджетирования, а также степень детализации, масштабы работы предприятия. В-третьих, в бюджете могут находить свое отражение как денежные, так и не денежные показатели. В-четвертых, бюджет должен быть составлен понятно и лаконично; «чрезмерное количество сведений затрудняет их понимание, а недостаток сведений может вызвать непонимание заложенных в документ базовых взаимосвязей и ограничений» [20, с. 26]. В-пятых, в процессе составления бюджета следует обеспечить сопоставимость показателей.

Теперь рассмотрим понятие «бюджетирование». В литературных источниках также имеют место разные трактовки этого термина. В целом на рисунке 2 показаны основные трактовки термина. С учетом трактовок, можно сказать, что бюджетирование необходимо понимать как процесс составления, согласования, утверждения бюджетов, а также анализ и контроль над их реальным исполнением с применением корректирующих мер. Также бюджетирование можно понимать как технологию либо инструмент управления процессами образования, распределения и применения разных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и иных) предприятия, используемый для обеспечения достижения целей предприятия с учетом принятой стратегии его деятельности.

Трактовки термина «бюджетирование»	
<p>Процесс составления и исполнения бюджетов (Д. Хоуп, Р. Фрейзер, И.А. Бланк, В.В. Бочаров, Е.С. Стоянова, К.В. Щиборщ)</p>	<p>Технология (процесс, инструмент) управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, реализующая функции управления посредством системы бюджетов (В.Э. Керимов, О.Н. Волкова, М.К. Старовойтов)</p>
<p>Процесс планирования и прогнозирования корпоративных финансовых показателей (О.Н. Волкова, В.П. Савчук, О.А. Кляшторная)</p>	<p>Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов (В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов)</p>

Рисунок 2 – Трактовки термина «бюджетирование»*

* Выполнено по [23, с. 98]

Безусловно, бюджетирование играет существенную роль в осуществлении корпоративной финансовой стратегии. Именно посредством бюджетов предприятия могут осуществлять запланированные действия, требуемые для достижения установленных целей. «Как инструмент осуществления корпоративной финансовой стратегии, бюджет носит по отношению к ней подчиненный характер и должен гармонизировать с ее целями и направлениями» [15, с. 84]. Бюджетирование выполняет ряд задач:

- экономическая аргументация планируемых действий, которые должны способствовать достижению корпоративных целей;
- координирование разных направлений бизнеса, структурных подразделений предприятия, увязка интересов персонала;
- выявление отклонений между плановыми и фактическими показателями;
- обнаружение и исследование причин выявленных отклонений, проведение мер коррекции;
- эффективный контроль над расходованием корпоративных ресурсов;
- стимулирование руководителей к достижению целей возглавляемых ими подразделений.

Таким образом, бюджет является собой выраженный в количественных показателях план развития предприятия, который демонстрирует доходы и расходы по разным направлениям работы предприятия с указанием сроков, исполнителей и иных деталей. Бюджетирование необходимо понимать как процесс составления, согласования, утверждения бюджетов, а также анализ и контроль над их реальным исполнением с применением корректирующих мер. Также бюджетирование можно понимать как технологию либо инструмент управления процессами образования, распределения и применения разных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и иных) предприятия, используемый для обеспечения достижения целей предприятия с учетом принятой стратегии его деятельности.

Далее изучим этапы процесса бюджетирования.

1.2 Этапы процесса бюджетирования

Составление бюджетов может осуществляться с использованием разных подходов. Во-первых, это подход «снизу-вверх», при котором бюджет разрабатывается с учетом планов деятельности подразделений и проектов, переданных наверх на рассмотрение вышестоящему руководству. С учетом этих планов составляется общий корпоративный бюджет. Во-вторых, это подход «сверху-вниз», при котором бюджет составляется высшим руководством с учетом генеральных целей и стратегии предприятия. В-третьих, это итеративный подход, при котором процедура бюджетирования состоит из нескольких условных этапов. Сведения в виде общих ориентиров сначала спускаются от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а после разработанные внизу планы поступают наверх для их обобщения.

Обычно «на предприятиях процесс бюджетирования осуществляется поэтапно» [6, с. 32]. Один из примеров разбивки процесса на этапы показан в приложении А.

В рассматриваемом случае общее количество этапов равно 10. На первом этапе необходимо уточнить стратегические цели и задачи предприятия путем исследования фактического и прогнозного состояния внешней и внутренней среды предприятия и внесении коррективов в корпоративный стратегический план.

На втором этапе необходимо составить прогноз исполнения бюджета за отчетный период. Объясняется это тем, что разрабатывать бюджеты на предстоящий период начинают заранее – до окончания отчетного года.

На третьем этапе необходимо уточнить значения корпоративных целевых показателей и установить их значения для каждого подразделения, центра ответственности на предстоящий год.

На четвертом этапе необходимо утвердить уточненные значения корпоративных целевых показателей как в целом по предприятию, так и по его подразделениям. В это же время следует скорректировать систему мотивации персонала для стимулирования выполнения установленных показателей.

На пятом этапе необходимо составить годовые бюджеты подразделений (центров ответственности). «Это может делаться на основе приказов вышестоящего руководства» [27, с. 65]. На этом этапе нужно определить также прогнозные параметры внешней среды на предстоящий год.

На шестом этапе необходимо рассмотреть и согласовать составленные бюджеты. При этом важно обеспечить сбалансированность бюджетов.

На седьмом этапе необходимо «консолидировать все составленные бюджеты в единый сводный бюджет предприятия. Работа эта, как правило, осуществляется работниками финансово-экономического отдела предприятия» [8]. В заранее оговоренный срок сводный бюджет предоставляется высшему руководству на рассмотрение.

На восьмом этапе необходимо окончательно рассмотреть, согласовать и утвердить сводный бюджет предприятия. Для этого руководители подразделений (центров финансовой ответственности) проводят защиту своих бюджетов, при необходимости – дорабатывают их. После всех балансирующих

процедур проект сводного годового бюджета предприятия утверждается. На этом же этапе вносятся необходимые коррективы в существующую систему контроля.

На девятом этапе необходимо довести утвержденные бюджетные показатели до исполнителей. На этом этапе важно, чтобы каждый исполнитель четко понимал свои задачи и ответственность в части исполнения бюджетных показателей.

На десятом этапе необходимо провести мониторинг исполнения сводного бюджета предприятия. «Мониторинг отклонений в значениях показателей может показать воздействие отрицательных и положительных факторов, выявленные отклонения также могут быть отрицательными и положительными» [12, с. 129]. На этом этапе ведущая цель заключается в том, чтобы максимально точно выявить воздействие факторов на результат финансовой деятельности предприятия. В число благоприятных отклонений принято включать те факторы, которые содействуют росту продаж, увеличению объема производства, снижению затрат.

Контроль над реализацией бюджетов – это один из важнейших процессов системы менеджмента. По времени осуществления контроль можно разделить на три группы: предварительный, текущий и заключительный. Функция контроля важна потому как позволяет своевременно выявлять отклонения и вносить актуальные коррективы в работу предприятия. «Большую роль играет хорошо налаженная обратная связь между руководителями высшего звена и менеджментом нижестоящих уровней» [19]. Положительную роль в этом отношении может сыграть внедрение систем автоматизации.

При проведении бюджетирования необходимо соблюсти ряд условий:

- для того чтобы обеспечить достижимость бюджетов, производственные цели развития предприятия должны быть достижимыми;
- для того чтобы бюджеты были бы пригодны для эффективного управления, условия достижимости целей должны быть выгодными для преобладающего числа участников процесса;

– при проведении регулярной диагностики состояния предприятия необходимо также оценивать эффективность бюджетов;

– при формировании бюджетов следует использовать сведения из бухгалтерской отчетности предприятия и ориентироваться на периодичность «квартал» и «месяц» (при необходимости можно бюджет детализировать по декадам и неделям).

Эффективность процесса бюджетирования зависит от того, придерживается ли предприятие таких принципов как: целевая направленность бюджетирования; обеспечение согласованности с корпоративной учетной политикой; принятие во внимание особенностей работы предприятия, его отраслевой специфики и специфики локального рынка и региона; учет направлений распределения и расходования прибыли; соответствие принципам калькулирования себестоимости.

Таким образом, бюджетирование необходимо понимать как процесс составления, согласования, утверждения бюджетов, а также анализ и контроль над их реальным исполнением с применением корректирующих мер. Составление бюджетов может осуществляться с использованием разных подходов: «снизу вверх», «сверху вниз» и итеративно. Обычно на предприятиях процесс бюджетирования осуществляется поэтапно: начиная с уточнения стратегических целей и задач предприятия и заканчивая мониторингом исполнения сводного бюджета предприятия. Эффективность процесса бюджетирования зависит от того, придерживается ли предприятие необходимых принципов.

Далее изучим понятие кадрового резерва и цели его создания.

2 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Понятие кадрового резерва и цели его создания

На предприятиях в вопросах управления карьерой персонала важное место занимает проблема формирования и использования кадрового резерва. «Кадровый резерв является собой специально созданную на базе определенных критериев группу перспективных кадров, владеющих требуемыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, позитивно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших определенную подготовку и предназначенных для замещения вакантных должностей» [2].

Главная цель создания кадрового резерва заключается в том, чтобы сформировать базу подготовленных сотрудников для обеспечения непрерывности и преемственности управления, вертикальной и горизонтальной ротации кадров, обладающих потенциалом достигать корпоративных целей. Задачи формирования кадрового резерва показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи формирования кадрового резерва*

* Выполнено по [30]

Первая задача – это достижение генеральной цели предприятия. Генеральная цель практически любого предприятия состоит в том, чтобы вести эффективную деятельность, которая требует наличия слаженной,

высококвалифицированной команды работников, включая руководителей. Кадровый резерв в этом отношении необходим для того, чтобы в короткие сроки возобновлять руководящий состав предприятия для предотвращения сбоев в функционировании систем менеджмента.

Вторая задача – это обеспечение стабильности предприятия. Отсутствие сбоев в кадровом обеспечении предприятия является условием высокого уровня производительности труда, отсутствия простоев, брака в продукции. Все это важно для получения стабильного дохода.

Третья задача – это готовность к переменам. В наши дни внешняя среда стремительно меняется. Поэтому предприятия должны уметь также быстро приспосабливаться к новым обстоятельствам. «Работники, входящие в кадровый резерв, должны постоянно повышать свою квалификацию, проходить переподготовку для поддержания своей конкурентоспособности» [17].

Четвертая задача – это преемственность в управлении. У каждого успешного предприятия есть свои «секреты успеха», в том числе – в вопросах управления предприятием. Преемственность предполагает изучение эффективных методов управления, сохранение традиций и опыта.

Пятая задача – это мотивация персонала. Не все работники хотят занимать руководящие должности и продвигаться по карьерной лестнице. Но достаточно и тех, у кого такие желания есть. Наличие кадрового резерва и прозрачность управления им могут быть отличной мотивацией для таких сотрудников. Кадровый резерв даст возможность удержать лучших сотрудников, уменьшить текучесть кадров и т.д.

Работа с кадровым резервом является востребованной:

- когда деятельность предприятия носит узкоотраслевой характер, а его персонал обладает очень специфичными знаниями и навыками;
- предприятие относится к торговой рознице, где есть высокий уровень текучести кадров и быстрый должностной рост;
- когда предприятие находится на стадии бурного роста, при котором возникает потребность в сжатые сроки привлечь к труду многих специалистов.

С учетом нужд предприятий объясняется и специфика формирования кадрового резерва. Во-первых, это может быть работа с профильными учебными заведениями либо выращивание потенциальных работников. Такой подход приемлем для узкоспециализированных предприятий. Алгоритм действий заключается в том, что «предприятие-работодатель отбирает наиболее перспективных студентов из числа всех учащихся, а затем отслеживает их в период их учебы (наблюдает за успеваемостью, добавляет специфические либо углубленные предметы); по завершении учебы вчерашние студенты принимаются на предприятие на определенную должность» [5, с. 159].

Во-вторых, это может быть работа с рядовыми специалистами. Такой подход приемлем для ритейла и быстрорастущих предприятий. Алгоритм действий заключается в том, что руководство предприятия наблюдает за работой сотрудника, определяет его потенциал, оценивает возможные риски, проводит мероприятия по отбору с последующим профессиональным обучением для повышения работника в должности (например, до руководителя нижнего или среднего звена). Также может проводиться стажировка работника в новой должности под контролем наставника; по результатам стажировки принимается решение о переводе либо отказе.

В-третьих, это может быть работа с высококвалифицированными специалистами. Такой подход приемлем для устойчивых узкоспециализированных предприятий и для быстрорастущих предприятий при продвижении руководителей среднего звена. Алгоритм действий заключается в том, чтобы обучать сотрудников наставничеству, развивать у них управленческие навыки, поддерживать инициативу, с тем, чтобы в последующем при открытии вакансии перевести перспективных работников на руководящую должность.

Таким образом, наличие грамотно управляемого кадрового резерва положительно сказывается на работе предприятия.

Далее изучим типологию кадрового резерва.

2.2 Типология кадрового резерва

В литературных источниках встречаются разные подходы к выделению типов кадрового резерва.

Например, по признаку «вид хозяйственной деятельности» выделяют резерв развития и резерв функционирования. В резерв развития входят руководители и специалисты, которые могут делать выбор между возможностью развития в роли управленца и возможностью получения дополнительных компетенций для дальнейшего профессионального роста (в случае, когда ценностные ориентации таких работников в сфере управления являются не достаточно высокими). В резерв функционирования входят руководители и специалисты, которые получают дополнительное образование, проходят переподготовку и получают нужные им компетенции целенаправленно для занятия руководящей должности.

По признаку «время назначения» выделяют группы А и Б. В группу А входят претенденты на руководящие должности в краткосрочной перспективе, а в группу Б – претенденты на руководящие должности в более долгосрочной перспективе.

По признаку «категория персонала» выделяют резерв на выдвижение (в него включаются специалисты для руководящих должностей) и управленческий резерв (в него включаются руководители для прочих руководящих должностей).

По признаку «уровень подготовки» выделяют группу действующего резерва и группу резерва для обучения и развития. «В группу действующего резерва включаются претенденты, которые прошли согласно индивидуальным планам определенную подготовку и являются готовыми исполнять новые должностные обязанности в роли руководителя» [9, с. 281]. В группу резерва для обучения и развития включаются претенденты, которым необходимо пройти обучение, переподготовку, без которых они не могут быть назначены на руководящую должность

По признаку «уровень в организации» выделяют резерв на технологический, практический и институционный уровень. Резерв на технологический уровень на практике встречается довольно редко. В резерв на управленческий уровень включаются претенденты на должности нижнего и среднего звена менеджмента. В резерв на институционный уровень включаются претенденты на должности высшего звена менеджмента.

По признаку «функциональность» выделяют оперативный (включаются претенденты на руководящие должности в краткосрочной перспективе) и стратегический резерв (включаются претенденты на руководящие должности в более отдаленной перспективе).

По критерию «источник формирования» выделяют внутренний и внешний кадровый резерв. Внутренний резерв образуется из числа сотрудников предприятия, отличающихся высоким уровнем управленческого потенциала и умением быстро развиваться, прошедших специальные подготовительные обучающие программы. «Внутренний резерв может быть разделен на оперативный и перспективный» [11]. В первый входят работники, уже замещающие вышестоящих руководителей и готовые без проведения дополнительного обучения занять вышестоящие должности. Во второй входят работники, которые имеют высокий потенциал, но при этом им требуется прохождение дополнительного обучения. Внешний резерв формируется из числа внешних соискателей на основе представленных ими резюме. В таблице 1 показаны преимущества и недостатки внутреннего и внешнего резерва.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего кадрового резерва*

Преимущества	Недостатки
1	2
Внутренний	
<ul style="list-style-type: none"> – предприятие знакомо с достоинствами и недостатками своих сотрудников, что снижает расходы на наем; – сотрудники могут видеть примеры реализации возможностей у своих коллег; 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность ухудшения личных взаимоотношений сотрудников; – ограниченность выбора кадров; – риск застоя в деятельности предприятия;

Продолжение таблицы 1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – сохранение знаний и опыта на предприятии; – повышается лояльность персонала; – снижение затрат времени на поиск и адаптацию персонала; – снижение текучести кадров 	<ul style="list-style-type: none"> – ухудшение отношения к человеку со стороны бывших коллег.
Внешний	
<ul style="list-style-type: none"> – возможность выбора кандидатов из большого числа соискателей; – появление новых идей и приемов работы; – снижение вероятности появления зависти и интриг на предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличенный период адаптации нового работника; – ухудшение морального климата в трудовом коллективе; – плохая осведомленность о реальных деловых качествах нового сотрудника; – высокие затраты.

*Выполнено по [7, с. 184]

Таким образом, кадровый резерв можно классифицировать по разным признакам. Внутренний и внешний кадровый резерв имеет как свои недостатки, так и преимущества.

Далее изучим этапы работы с кадровым резервом.

2.3 Основные этапы работы с кадровым резервом

Работа с кадровым резервом включает четыре основных этапа. Первый этап предполагает выявление потребности предприятия в кадровом резерве в перспективе от 1 до 5 лет. «На первом этапе нужно провести анализ состава, структуры и движения персонала, определить перспективные потребности предприятия в кадрах с учетом реализации новых проектов и направлений деятельности, определить количество кандидатов, которые будут приходиться на каждое прогнозируемое вакантное место» [16, с. 176]. На этом этапе важно определиться с оптимальной численностью резерва. Для этого следует оценить фактическую численность резерва, провести расчет потребности в кадрах на краткосрочную и среднесрочную перспективу, определить причины выбытия

сотрудников из резерва и т.д. Чрезмерно раздутый кадровый резерв является нерациональным, так как он влечет за собой дополнительные затраты. Кроме того, работа с многочисленным резервом более трудна, отсутствие гарантии карьерного и должностного роста приводит к спаду мотивации у резервистов.

Второй этап предполагает формирование резерва. На этом этапе следует «разработать систему отбора на замещаемые должности, согласовать и утвердить списки кандидатов, а также сформировать резерва под конкретные позиции» [18]. При отборе кандидатов в резерв принимают во внимание их личностные качества и уровень профессионализма. Для отбора претендентов можно использовать такие методы как изучение документов, проведение беседы (интервьюирование), мониторинг за рабочим поведением сотрудника, экспертная оценка, сопоставление с нормативами. «Сама процедура оценки кандидатов может проводиться в два этапа. На первом этапе необходимо отсеять явно не подходящих кандидатов. На втором этапе необходимо выбрать лучших из лучших» [3].

Третий этап предполагает подготовку резервистов. Работа по подготовке резервистов должна носить целенаправленный, системный и плановый характер. Для каждого резервиста необходимо разработать индивидуальные программы подготовки с учетом уровня его текущего уровня профессиональных компетенций, психологических особенностей, карьерных устремлений и предпочтений. Для обучения резервистов можно использовать две группы методов: внешние и внутренние. К внешним методам относятся: лекция, презентация, семинары, тренинги, конференции, курсы, деловые игры, стажировки на других предприятиях и т.д. К внутренним методам относятся: производственный инструктаж, наставничество, внутренние стажировки, ротация, мастер-классы, бенчмаркинг, саморазвитие и т.д. Например, обучение в виде мастер-классов предполагает, что опытные сотрудники демонстрируют свой опыт и навыки менее опытным своим коллегам. При этом возможно моделирование некой ситуации для повышения наглядности процесса. «Бенчмаркинг – это обменные командировки сотрудников на другие

предприятия» [21, с. 207]. Срок командировок обычно от 1 до 3 дней. Цель – приобрести новый опыт, познакомиться с новыми технологиями и идеями и т.д.

Четвертый этап предполагает оценку готовности резервистов к занятию должности. Для оценки резервистов можно проводить беседы и тестирование с последующим анализом результатов и формированием отчета с выводами и заключениями по каждому резервисту. Чтобы определить эффективность работы с резервом, можно использовать такие количественные показатели как неустойчивость резерва, средняя продолжительность нахождения работника в резерве, срок подготовки для вступления в новую должность. Такая оценка дает возможность своевременно корректировать программы подготовки и состав кандидатов.

Таким образом, работа с кадровым резервом включает четыре основных этапа. Первый этап предполагает выявление потребности предприятия в кадровом резерве в перспективе от 1 до 5 лет. Второй этап предполагает формирование резерва. Третий этап предполагает подготовку резервистов. Четвертый этап предполагает оценку готовности резервистов к занятию должности.

Работа по формированию кадрового резерва является важной почти для любого предприятия. Чтобы определить эффективность работы с резервом, можно использовать такие количественные показатели как неустойчивость резерва, средняя продолжительность нахождения работника в резерве, срок подготовки для вступления в новую должность. Такая оценка дает возможность своевременно корректировать программы подготовки и состав кандидатов.

Далее изучим бюджетирование затрат как значимый элемент работы с кадровым резервом.

3 АКТУАЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

3.1 Бюджетирование затрат как значимый элемент работы с кадровым резервом

На предприятиях бюджетированием затрат на формирование кадрового резерва необходимо заниматься одновременно с бюджетированием затрат на оценку и обучение сотрудников. В процессе бюджетирования затрат на формирование кадрового резерва руководство (совместно с кадровиками) предприятия должно определиться с ответами на ряд таких вопросов как:

- каким образом проводить отбор лучших сотрудников?
- каким образом можно ускорить их развитие?
- что сделать для удержания перспективных сотрудников?
- каковы ожидаемые затраты на подобные мероприятия?

Затраты на формирование кадрового резерва предприятия являют собой корпоративные издержки на проведение мероприятий, связанных с планированием, отбором и обучением резервистов. Резервистами являются потенциально способные к руководящей деятельности сотрудники. Также в число резервистов могут включаться сотрудники для продвижения в качестве высококвалифицированных специалистов.

ООО «Газпром трансгаз Уфа» являет собой «сто процентное дочернее общество ПАО «Газпром», одно из ведущих предприятий топливно-энергетического комплекса Башкортостана» [24]. Предприятие занимается тем, что транспортирует природный газ потребителям Башкортостана и обеспечивает транзитные потоки газа по территории региона в составе Единой системы газоснабжения РФ.

В ООО «Газпром трансгаз Уфа» люди рассматриваются как ведущий стратегический ресурс предприятия. В связи с этим перед кадровиками предприятия стоят такие задачи как:

- удерживать ценных сотрудников в штате предприятия;
- привлечь на работу новых работников нужной профессии, специальности и квалификации;
- воспитывать собственные таланты среди способных и мыслящих современными категориями работников.

Об этом заявлено в кадровой политике предприятия. Также «с целью выполнения обозначенных задач на предприятии действуют разные документы, которые регламентируют порядок подбора, найма, перевода и увольнения сотрудников, порядок трудовой адаптации персонала, порядок прохождения производственной практики студентами, порядок работы с кадровым резервом, порядок проведения обучения и аттестации персонала и т.д.» [13].

На предприятии уже не первый год функционирует программа, согласно которой проводится восполнение кадрового резерва. Проводимая работа дала возможность за последние годы принять в коллектив более 400 перспективных молодых специалистов. «В рамках программы проводятся конкурсы профессионального мастерства, институт наставничества, программы адаптации молодых специалистов, расширение сотрудничества с профильными учебными заведениями» [1].

В кадровый резерв предприятия включаются группы работников, которые отличаются великолепными управленческими способностями, высоким уровнем деловых и личностных качеств, соответствующим общекорпоративным требованиям. С 2014 г. на предприятии для подготовки перспективного кадрового резерва и улучшения качества работы по профессиональной ориентации реализуется проект «Газпром-классы» [25].

Кадровый резерв предприятия включает две основные группы резервистов: первая группа – оперативный резерв, вторая – стратегический резерв. В группу оперативного резерва включаются руководители и специалисты, которые уже обладают нужным опытом, прошли целевое обучение и практическую подготовку. Эти резервисты могут быть назначены на руководящие должности в любой момент.

В группу стратегического резерва включаются руководители и специалисты, которым необходимо пройти целевое обучение и практическую подготовку. Лишь после прохождения определенных стадий профессионального развития эта группа резервистов будет готова к тому, чтобы успешно исполнять управленческие функции.

Работники предприятия могут систематически усиливать свой потенциал благодаря системе корпоративной системе развития. Эта система включает в себя набор технологий и мероприятий, которые дают возможность достигать нужных работникам профессиональных навыков и компетенций, что важно для эффективного решения производственных и управленческих задач. Система развития персонала направлена на то, чтобы повышать показатели труда персонала. Как показано на рисунке 4, на предприятии с успехом используются две базовые формы развития персонала.

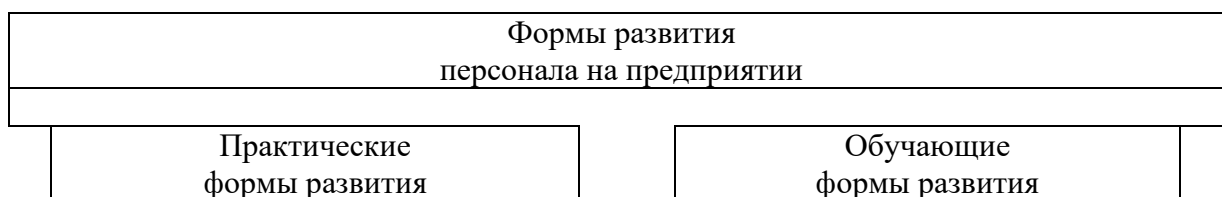


Рисунок 4 – Формы развития персонала в ООО Газпром трансгаз Уфа»*

* Выполнено по [14]

В состав практических форм развития сотрудников входят:

- получение работниками опыта в процессе выполнения своих повседневных обязанностей;
- повышение квалификации на рабочем месте. Для этого проводятся консультации разных специалистов по разрешению реальных рабочих вопросов, наставничество, тренинги на рабочем месте;
- повышение квалификации путем наработки нового трудового опыта. Для этого проводятся стажировки, расширение либо смена сферы ответственности, ротация, участие в работе временных рабочих групп, работа в проектах, командировки в структурные подразделения предприятия и др.

Обучающие формы развития сотрудников используются для того, чтобы работники могли приобрести новые профессиональные знания. К этим формам относятся: получение базового профессионального образования, получение второго высшего образования, аспирантура, переподготовка, повышение квалификации.

Таким образом, затраты на формирование кадрового резерва предприятия являются собой корпоративные издержки на проведение мероприятий, связанных с планированием, отбором и обучением резервистов. Кадровый резерв ООО «Газпром трансгаз Уфа» включает две основные группы резервистов: первая группа – оперативный резерв, вторая – стратегический резерв.

Далее рассмотрим расчет затрат на работу с кадровым резервом предприятия.

3.2 Расчет затрат на работу с кадровым резервом предприятия

На затраты по формированию кадрового резерва предприятия влияют разные факторы, одним из которых является численность резервистов. Например, в ООО «Газпром трансгаз Уфа» численность резервистов в последние годы составляет 160-170 человек (это немногим более 3 % от общей численности персонала предприятия). При определении численности кадрового резерва предприятие учитывает такие обстоятельства как:

- фактическая численность подготовленного к текущему времени резервистов всех уровней управления;
- прогнозируемая потребность в руководящих сотрудниках и высококвалифицированных специалистах в ближайшие пять лет;
- ожидаемый процент выбытия резервистов из резерва по причине несоответствия их установленным требованиям;
- численность руководящих работников, которые по причине организационных изменений могут быть использованы на другом участке.

Эти данные нужны для того, чтобы сформировать оптимальный по численности кадровый резерв и снизить нецелесообразные издержки предприятия.

К другим факторам влияния на величину затрат на формирование кадрового резерва предприятия относятся: методы обучения резервистов, время пребывания резервистов в кадровом резерве, способы мотивации резервистов, ошибки при работе с кадровым резервом.

Для каждого резервиста предприятия составляется индивидуальный план развития, с учетом его профессионально-карьерных предпочтений и текущего уровня компетенций. В таблице 2 показан бланк, который ежегодно заполняется при бюджетировании затрат на формирование кадрового резерва.

Таблица 2 – Бюджет затрат на формирование кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Уфа» на ___ год (шаблон)*

Мероприятия по формированию кадрового резерва	Срок исполнения	Затраты, руб.	Резерв повышения оплаты труда
1	2	3	4
1.			
2.			
3.			
...			

* Выполнено по [26]

При составлении бюджета затрат на формирование кадрового резерва необходимо понимать целесообразность всех проводимых мероприятий. Иногда для привлечения на работу специалиста с уникальными компетенциями и характеристиками может быть целесообразно обращение к услугам рекрутинговых фирм. В таком случае в ООО «Газпром трансгаз Уфа» проводится анализ возможных затрат с заполнением таблиц, показанных в приложении Б. Сопоставление возможных затрат в таблицах Б.1 и Б.2 показывает, какой вариант является экономически более целесообразным для предприятия. Т.е. сравнение данных дает возможность избежать необоснованных затрат.

Для отбора сотрудников в резерв на предприятии используются разные методы оценки. Сама процедура резервистов включает два главных этапа. На первом этапе проводится селективный отбор работников путем отсева неподходящих для резерва кандидатов. На этом этапе на предприятии используются тестовые методы оценки. Главными параметрами оценки выступают способность сотрудника к развитию, его желание развиваться, способность выполнять задачи и достигать результатов. На втором этапе осуществляется выбор лучших сотрудников из тех, кто остался после селективного отбора. На этом этапе осуществляется детальная углубленная оценка развития у работника тех или иных качеств и навыков, определяется общий потенциал его развития.

В связи с тем, что на предприятии ООО «Газпром трансгаз Уфа» регулярно проводятся конкурсы профессионального мастерства и иные аналогичные мероприятия, можно представить алгоритм расчета расходов, связанных с одним из таких мероприятий. Это показано в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты, связанные с проведением конкурса «Перспективный лидер» в ООО «Газпром трансгаз Уфа» (шаблон)*

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Осведомление работников о проведении конкурса и условиях участия в нем	
Предварительное тестирование участников конкурса	
Оплата труда штатного психолога	
Оплата труда приглашенного тренера для проведения занятий, деловых игр и т.д.	
Проведение конкурса	
Обработка результатов конкурса	
Итого	

* Выполнено по [29]

При проведении обучения предприятие несет такие расходы как:

- затраты на курс обучения;
- затраты на выплату работнику средней зарплаты в период прохождения им обучения;

– затраты на командировочные расходы (в случае, когда обучение проводится в другом населенном пункте). Этот пункт расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Уфа» сведен до минимума благодаря наличию собственного учебного центра в Уфе. Тем не менее, расходы имеются – при проведении обучения работников филиалов предприятия.

Работа по формированию и поддержанию кадрового резерва дает ООО «Газпром трансгаз Уфа» экономить свои ресурсы, в том числе – за счет снижения затрат на подбор персонала. При карьерном продвижении своего сотрудника предприятие получает определенные значимые преимущества. Во-первых, затраты на адаптацию такого работника отсутствуют либо являются минимальными. Во-вторых, работник уже «показал себя в деле», поэтому риски по совершению им ошибок в будущем являются низкими. Все это ориентирует предприятие на внутреннее продвижение именно своих работников.

Таким образом, на затраты по формированию кадрового резерва предприятия влияют разные факторы, одним из которых является численность резервистов. В ООО «Газпром трансгаз Уфа» численность резервистов в последние годы составляет 160-170 человек (это немногим более 3 % от общей численности персонала предприятия). К другим факторам влияния на величину затрат на формирование кадрового резерва предприятия относятся: методы обучения резервистов, время пребывания резервистов в кадровом резерве, способы мотивации резервистов, ошибки при работе с кадровым резервом.

Кадровый резерв ООО «Газпром трансгаз Уфа» включает две основные группы резервистов: первая группа – оперативный резерв, вторая – стратегический резерв. Работа по формированию и поддержанию кадрового резерва дает предприятию экономить свои ресурсы, в том числе – за счет снижения затрат на подбор и адаптацию персонала

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, цель работы по исследованию бюджетирования затрат на формирование кадрового резерва считается достигнутой.

Бюджет являет собой выраженный в количественных показателях план развития предприятия, который демонстрирует доходы и расходы по разным направлениям работы предприятия с указанием сроков, исполнителей и иных деталей. Бюджетирование необходимо понимать как процесс составления, согласования, утверждения бюджетов, а также анализ и контроль над их реальным исполнением с применением корректирующих мер. Также бюджетирование можно понимать как технологию либо инструмент управления процессами образования, распределения и применения разных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и иных) предприятия, используемый для обеспечения достижения целей предприятия с учетом принятой стратегии его деятельности.

Составление бюджетов может осуществляться с использованием разных подходов: «снизу вверх», «сверху вниз» и итеративно. Обычно на предприятиях процесс бюджетирования осуществляется поэтапно: начиная с уточнения стратегических целей и задач предприятия и заканчивая мониторингом исполнения сводного бюджета предприятия. Кадровый резерв являет собой специально созданную на базе определенных критериев группу перспективных кадров, владеющих требуемыми для выдвижения качествами, позитивно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших определенную подготовку и предназначенных для замещения вакантных должностей. Наличие грамотно управляемого кадрового резерва положительно сказывается на работе предприятия. Кадровый резерв можно классифицировать по разным признакам. Внутренний и внешний кадровый резерв имеет как свои недостатки, так и преимущества.

Работа с кадровым резервом включает четыре основных этапа. Первый этап предполагает выявление потребности предприятия в кадровом резерве в

перспективе от 1 до 5 лет. Второй этап предполагает формирование резерва. Третий этап предполагает подготовку резервистов. Четвертый этап предполагает оценку готовности резервистов к занятию должности.

Работа по формированию кадрового резерва является важной почти для любого предприятия. Чтобы определить эффективность работы с резервом, можно использовать такие количественные показатели как неустойчивость резерва, средняя продолжительность нахождения работника в резерве, срок подготовки для вступления в новую должность. Такая оценка дает возможность своевременно корректировать программы подготовки и состав кандидатов.

Кадровый резерв ООО «Газпром трансгаз Уфа» включает две основные группы резервистов: первая группа – оперативный резерв, вторая – стратегический резерв. Для каждого резервиста предприятия составляется индивидуальный план развития, с учетом его профессионально-карьерных предпочтений и текущего уровня компетенций. Работа по формированию и поддержанию кадрового резерва дает предприятию экономить свои ресурсы, в том числе – за счет снижения затрат на подбор и адаптацию персонала.

На затраты по формированию кадрового резерва предприятия влияют разные факторы, одним из которых является численность резервистов. В ООО «Газпром трансгаз Уфа» численность резервистов в последние годы составляет 160-170 человек (это немногим более 3 % от общей численности персонала предприятия). К другим факторам влияния на величину затрат на формирование кадрового резерва предприятия относятся: методы обучения резервистов, время пребывания резервистов в кадровом резерве, способы мотивации резервистов, ошибки при работе с кадровым резервом.

На предприятии для бюджетирования затрат на формирование кадрового резерва заполняются и в дальнейшем анализируются определенные формы шаблонов. Т.е. процесс управления затратами на формирование кадрового резерва носит управляемый характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алексеева, Л.Е. Социальная деятельность предприятия: проблемы и перспективы (на примере ООО «Газпром трансгаз Уфа») [Электронный ресурс] / Л.Е. Алексеева, Д.В. Ганцева // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2019. – № 8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-deyatelnost-predpriyatiya-problemy-i-perspektivy-na-primere-ooo-gazprom-transgaz-ufa> (дата обращения: 30.03.2023).
- 2 Архипова, Т.А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия [Электронный ресурс] / Т.А. Архипова // Молодой ученый. – 2021. – № 49 (183). – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/183/46856/> (дата обращения: 30.03.2023).
- 3 Аушева, З.Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия [Электронный ресурс] / З.Г. Аушева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-etapy-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-predpriyatiya> (дата обращения: 30.03.2023).
- 4 Берман, Г.Н. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы [Текст]: учебное пособие / Г.Н. Берман. – СПб.: Лань, 2020. – 368 с.
- 5 Бычков, В.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2019. – 352 с.
- 6 Виткалова, А.П. Внутрифирменное бюджетирование [Текст]: учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2019.- 128 с.
- 7 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М, 2019. – 282 с.
- 8 Джапарова, Н.Л. Бюджетирование как инструмент управления затратами предприятия [Электронный ресурс] / Н.Л. Джапарова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 2 (42). – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-zatratami-predpriyatiya> (дата обращения: 30.03.2023).

9 Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: Инфра-М, 2019. – 384 с.

10 Еремина, И.Ю. Управление талантами на примере работы с резервом кадров в ООО «Газпром трансгаз Уфа» [Электронный ресурс] / И.Ю. Еремина, Д.С. Агаева // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – № 4. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12828267> (дата обращения: 30.03.2023).

11 Ермилов, С.И. Кадровый резерв организации [Электронный ресурс] / С.И. Ермилов, А.А. Биглова // Молодой ученый. – 2020. – № 3 (293). – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/293/66479/> (дата обращения: 30.03.2023).

12 Ермилова, М.И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование [Текст]: учебник / М.И. Ермилова, Е.О. Азизи, М.Е. Косов. – М.: Юнити, 2020. – 336 с.

13 Кадровая политика [Электронный ресурс] // Газпром трансгаз Уфа: официальный сайт. – Режим доступа: <https://ufa-tr.gazprom.ru/career/policy/> (дата обращения: 30.03.2023).

14 Кадровый резерв [Электронный ресурс] // Газпром трансгаз Уфа: официальный сайт. – Режим доступа: <https://noyabrsk-dobycha.gazprom.ru/careereserv/> (дата обращения: 30.03.2023).

15 Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы [Текст]: учебник / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2019. – 384 с.

16 Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. – М.: Инфра-М, 2019. – 219 с.

17 Ковалев, В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации [Электронный ресурс] / В.М. Ковалев // Молодой

ученый. – 2021. – № 9 (113). – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28968/> (дата обращения: 30.03.2023).

18 Коростелева, Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи [Электронный ресурс] / Д.А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 7. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovym-rezervom-organizatsii-podhody-perspektivy-zadachi> (дата обращения: 30.03.2023).

19 Кузьмичева, И.А. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения [Электронный ресурс] / И.А. Кузьмичева, Д.П. Слепченко. – Век качества. – 2020. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-sistema-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-podhody-i-problemy-primeneniya> (дата обращения: 30.03.2023).

20 Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Текст]: монография / Е.Б. Маевская. – М.: Инфра-М, 2021. – 256 с.

21 Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.

22 Мошкова, Т.А. Финансовое планирование и бюджетирование на промышленных предприятиях [Текст]: учебное пособие / Т.А. Мошкова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 203 с.

23 Незамайкин, В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование [Текст]: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 200 с.

24 О компании [Электронный ресурс] // Газпром трансгаз Уфа: официальный сайт. – Режим доступа: <https://ufa-tr.gazprom.ru/about/> (дата обращения: 30.03.2023).

25 Образование [Электронный ресурс] // Газпром трансгаз Уфа: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/sustainability/people/education/> (дата обращения: 30.03.2023).

26 Обучение специалистов «Газпром трансгаз Уфа» [Электронный ресурс] // УГНТУ: официальный сайт. – Режим доступа: <https://ipkoil.ru/press-czentr/novosti/obuchenie-specialistov-gazprom-transgaz-ufa.html> (дата обращения: 30.03.2023).

27 Осипенкова, О.Ю. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование [Текст] / О.Ю. Осипенкова, Т.К. Горемыкина. – М.: МГИУ, 2019. – 124 с.

28 Почитаев, А.Ю. Корпоративные финансы [Текст]: учебное пособие / А.Ю. Почитаев, Р.Р. Ахметов. – Казань: 2020. – 254 с.

29 Совещание по подготовке кадров провели УГНТУ и ООО «Газпром трансгаз Уфа» [Электронный ресурс] // УГНТУ: официальный сайт. – Режим доступа: <https://ugntu.ru/ru/news/soveshanie-po-podgotovke-kadrov-proveli-ugntu-i-ooo-gazprom-transgaz-ufa> (дата обращения: 30.03.2023).

30 Харитонова, П.В. О понятии, сущности и целях формирования кадрового резерва в организациях [Электронный ресурс] / П.В. Харитонова // Magyar Tudományos Journal. – 2020. – № 9. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-suschnosti-i-tselyah-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-v-organizatsiyah> (дата обращения: 30.03.2023).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Этапы процесса бюджетирования



Рисунок А.1 – Этапы процесса бюджетирования*

* Выполнено по [28, с. 154]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблицы для сопоставления затрат на подбор персонала в ООО «Газпром трансгаз Уфа»

Таблица Б.1 – Оценка затрат на привлечение специалиста в ООО «Газпром трансгаз Уфа» через рекрутинговую фирму*

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой фирме	
Затраты на размещение объявления в СМИ	
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	
Затраты, связанные с обучением и адаптацией принятых сотрудников	
Итого	

* Выполнено по [10]

Таблица Б.2 – Затраты на формирование кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Уфа»*

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты по формированию кадрового резерва	
Результаты ежегодной аттестации	
Обучение резервистов	
Администрирование проекта	
Итого	

* Выполнено по [10]