Тема: Управление расходами на персонал и их оптимизация в ОСП «Калужский почтамт»

Оглавление

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОПТИМИЗАЦИИ.....7
1.1 Понятие, структура и классификация расходов на персонал организации...7
1.2 Планирование и бюджетирование расходов в управлении персоналом организации..... 17
1.3 Управление расходами на персонал организации.....25
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОСП «КАЛУЖСКИЙ ПОЧТАМТ».....38
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОСП «Калужский почтамт».....38
2.2 Организация процесса планирования и бюджетирования расходов на персонал..... 45
2.3. Оценка эффективности управления расходами на персонал.....48
ГЛАВА 3. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ ОСП «КАЛУЖСКИЙ ПОЧТАМТ».....55
3.1 Внедрение программного обеспечения по бюджетированию расходов на персонал..... 55
3.2 Совершенствование процесса бюджетирования расходов на персонал.....71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....86
ПРИЛОЖЕНИЯ 91

ВВЕДЕНИЕ

В инновационной экономике достижение хозяйствующим субъектом высоких результатов деятельности напрямую зависит от эффективного использования имеющегося у него потенциала, основу которого составляют экономические ресурсы. Особым видом экономических ресурсов являются трудовые ресурсы, значение которых невозможно переоценить в экономике, основанной на знаниях.

Персонал является носителем интеллектуального потенциала и человеческого капитала хозяйствующего субъекта и ключевым ресурсом обеспечения доходности и развития современной организации. В этих условиях усиливается внимание к проблеме обоснования затрат на персонал, призванных поддерживать потенциал доходности как самого работника, так и организации-работодателя для обеспечения конкурентоспособного производства. Затраты на персонал как экономическая категория приобретают новый экономический смысл и должны рассматриваться как неотъемлемый элемент инвестиционного процесса с целью формирования человеческого капитала как нематериального актива организации.

Понятие «расходы на персонал» не является новым в экономической науке, однако до сих пор не существует его однозначной трактовки в нормативно-правовых документах и ведущими учеными-экономистами.

Анализ расходов на персонал помогает оценить эффективность использования ресурсов организации, выявить резервы снижения расходов на персонал, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области оптимизации расходов на персонал.

Планирование расходов на персонал является одной из главных задач управления расходами на персонал. Сотрудники, занимающиеся сбором

плановых данных и управлением расходами, могут быть организованы централизованно, однако они часто слишком удалены от происходящего.

Ответственными за планирование расходов на персонал являются сотрудники отдельных подразделений организации, а результаты планирования расходов на персонал собираются и предоставляются высшему руководству.

Планирование расходов на персонал начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды.

Искусство планирования заключается в разработке максимально точного прогноза с тем, чтобы организация могло заблаговременно принять меры при калькуляции расходов на персонал и в значительной мере исключить неожиданные и неприятные дополнительные финансовые нагрузки.

Контроль расходов на персонал является важным звеном в системе управления организацией, основой управленческой калькуляционно-аналитической системы, действенным средством предотвращения неэффективной хозяйственной деятельности и выявления внутрихозяйственных резервов.

Важная роль принадлежит своевременному и точному учету расходов на персонал.

Проблемы формирования расходов на персонал и их рациональное использование постоянно находятся в сфере интересов отечественных ученых, таких как Генкин Б.М., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Минченкова О.Ю., Одегов Ю.Г., Федорова Н.В., Шлендер П.Э. и др. Все авторы отмечают значимость научно-обоснованного подхода к формированию затрат на персонал. Вместе с тем на современном этапе развития науки и практики управления персоналом акцент исследований перемещается от вопросов необходимости формирования и обоснования состава затрат на персонал к вопросам управления затратами.

Актуальность оптимизации расходов на персонал связана с существующей нестабильностью экономических условий хозяйствования

организаций в России и необходимостью нормализации бизнес-процессов с учетом условий неопределенности среды и проблем организаций.

В последние время все больше внимания уделяется вопросам оптимизации расходов. Руководители организаций исходят из того, что бесконечно увеличивать стоимость выпускаемой продукции (оказанных услуг) и лишь на этом зарабатывать деньги невозможно. Рост прибыли можно обеспечить двумя способами: повышать доходы либо снижать расходы. Как показывает мировая практика, без оптимизации расходов нет развития. Все расходы должны быть производительными и, самое главное, управляемыми. Управление расходами – самое большое конкурентное преимущество. Все вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Исходя из актуальности темы, целью написания выпускной квалификационной работы является оценка системы управления расходами на персонал организации и разработка мероприятий, направленных на повышение уровня эффективности функционирования системы управления данным видом расходов в деятельности организации.

Для достижения указанной цели в работе ставились и решались следующие задачи:

- изложить теоретические аспекты по теме исследования;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности хозяйствующего субъекта;
- провести оценку системы управления расходами на персонал организации и выявить основные проблемы в деятельности организации в рамках проводимого исследования;
- предложить мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал в исследуемой организации.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает финансово-хозяйственная деятельность организации, предметом исследования – мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал в исследуемой организации.

В ходе работы были использованы следующие методы исследования: абстрактно-логический, монографический, аналитический, табличный, дедуктивный, прогнозный, расчетно-конструктивный, балансовый, графический и другие.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили нормативные и законодательные акты Российской Федерации, труды отечественных авторов, статьи и экономические обзоры в периодических изданиях по теме исследования, данные бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчётности организации.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений, изложенная на 85 страницах машинописного текста и включает в себя 20 таблиц, 4 рисунка, 7 приложений. Список использованных источников включает в себя 53 наименования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОПТИМИЗАЦИИ

1.1 Понятие, структура и классификация расходов на персонал организации

Несмотря на определенные расхождения в идентификации содержания категорий «расходы» и «затраты» в Налоговом кодексе, бухгалтерском, управленческом учете, стандартах международной финансовой отчетности и кадровом менеджменте, современные представления известных ученых-экономистов по этому поводу несколько различаются. Некоторые ученые считают, что каждый из этих терминов имеет свое собственное определение, другие ученые отождествляют данные термины между собой и считают их синонимами. Далее мы будем считать термины «расходы» и «затраты» идентичными. Расходы различных видов ресурсов в организации: материальных, трудовых, финансовых, информационных, природных, и других, в стоимостном выражении представляют собой затраты этой организации.

Современное управление рассматривает расходы на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. По мнению А.Я. Кибанова, затраты на персонал представляют собой «… интегральный показатель, который характеризует совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала»[1].

О.А. Гладкова определяет затраты на персонал как «…часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, образующей фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы в

[1] Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М., -2013. –С. 64.

конкретных социально-экономических и исторических условиях. Данное определение скорее характеризует затраты на персонал как макроэкономическую категорию, т.к. обращено к сфере общественного воспроизводства».[1]

По мнению профессора П.Э. Шлендера, расходы на персонал «… включают в себя выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг организации.[2]

Авторы А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова в своих работах подчеркивают, что в расходы на персонал должны входить все виды расходов организации, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающие не только явные издержки организации, но и те, которые возникают в связи с реализацией функций по управлению персоналом. Такой подход можно назвать наиболее объективным, так как он акцентирует внимание как на явных расходах на персонал (зарплата, премии, отпускные, оплата обучения и т. д.), так и на необходимости учета скрытых издержек, которые можно отнести к издержкам от неэффективного управления (оплата неотработанного времени из-за опозданий, простоев, прогулов и т. д.).

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду, включает в себя:

1. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхурочные,

---

[1] Гладкова О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. -2015.- № 2- (272). -С. 336.

[2] Шлендер П.Э. - Практикум по экономике, организации и нормированию труда.- М.: Инфра-М, 2015.-С. 95.

премиальные); выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день; доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и

другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

3. Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья – собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору-контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни,

материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным):

а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке;

б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством[1].

[1] Шлендер П.Э. - Практикум по экономике, организации и нормированию труда.- М.: Инфра-М, 2015.-С. 95.

В российской практике показателя, включающего весь перечень рассмотренных выше расходов на персонал и под таким названием, нет. В России издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).

2. Выплаты социального характера.

3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера[1].

В определении расходов на персонал органов государственной статистики первоначально учитывались только расходы, осуществляемые в интересах работника, или «расходы на рабочую силу». Однако расходы, связанные с оценкой потребности в персонале, его подбором, отбором, ротацией и т.д., далеко не всегда производятся организацией в пользу сотрудников. Таким образом, понятие «расходы на персонал» чаще всего несколько шире, чем понятие «расходы на рабочую силу».

Основные показатели, характеризующие расходы на рабочую силу с точки зрения статистики:

1) прямая заработная плата;

2) оплата неотработанного времени;

3) премиальные и денежные вознаграждения;

4) еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме;

5) стоимость жилья для рабочих, предоставляемого работодателями;

6) расходы работодателей на социальное обеспечение;

7) стоимость профессионального обучения;

8) стоимость культурно-бытового обслуживания;

9) прочие расходы на рабочую силу;

10) налоги, рассматриваемые как стоимость труда[2].

---

[1] Александрова С. И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике / С. И. Александрова // Символ науки. - 2015. - № 4. - С. 56-59.

Когда речь идет о расходах на персонал, в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи расходов: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание новых рабочих мест[1].

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем н освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это вызывает рост расходов, связанных с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности. По мере развития рыночных отношений необходимо также учитывать затраты, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

на персонал являются для разработки производственных и показателей организации. расходов на в себестоимости продукции тенденцию к росту, что отсутствием прямой между труда и затратами на ; внедрением новых , предъявляющих более требования к персонала, стоимость растет; изменением

[2] Назаров М.Г. Статистика: учебно-практическое пособие / М.Г. Назаров, В.С. Варагин, Т.Б. Великанова. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 183.

[1] Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 60.

в области трудового , появлением тарифов, повышением цен на первой необходимости.[1]

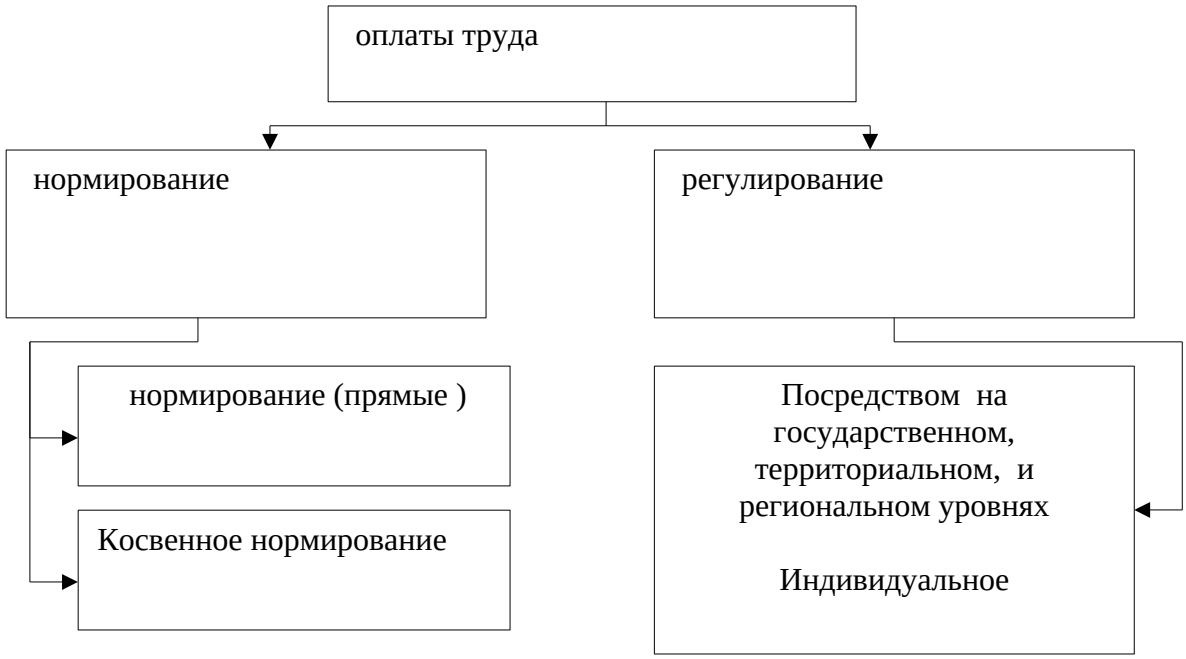
на рабочую силу регулированию, как со сто государства, так и на уровне .

Государственное нормирование – это государством таких норм оплаты , которые ечивают защиту работника, налоговое средств, направляемых на труда ми, а также доходов лиц, закрепляют региональную нциацию заработной , определяют коэффициенты

и проценты , государственные гарантии по труда и др.

Исходя из этого, методы (способы) нного

и договорного регулирования платы (Рисунок 1).



1. Методы правового заработной

Перечисленные оплаты обязательными для любого трудового .

Прямое нормирование – это государством централизованного определения , обязательных для всех :

[1] Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 61.

- размера минимальной платы не прожиточного ;
- тарификационных разрядов для бюджетной сферы;
- , закрепляющих дифференциацию заработной и т.д.

Косвенное нормирование () – это влияние государства на оплаты :

- через налоги на работника (налог на физических лиц, который 13% от суммы оплаты труда);
- страховые взносы на страхование и обеспе

(30% от начисленной оплаты работника).

Договорное – это регулирование оплаты без вмешательства на основе принципа соци партнерства, предполагающее переговоров и заключение на разных .

Для проведения аналитической по планированию расходов на , детального изучения , рассматриваемых с позиций, необходимо показатель по различным классификационным , рассмотрим к этих расходов подробно (Приложение 1).

Из 1 можно сделать , что по фазам воспроизводства рабочей различают :

- на производство рабочей (приобретение, , развитие собственного);
- распределение рабочей (масштабы внутриоргани перемещений силы – перевод в отдаленные подразделения , привлечение работников со);
- потребление () рабочей силы (оплаты труда, выплаты и из поощрительных фондов;
- под дееспособности силы, медицинское

ивание, социальная и социальное страхование).

В от ценности для организации различают и восстановительные расходы.

расходы включают на поиск, при и предварительное обучение . Восстановительные расходы(замещения) – это сегодняшние , необходимые для работающего сейчас на другого, способного те же функции.

По времени различают и текущие затраты. В сти от обязательности расходов обязательные и необязательные .

Классификация по признаку возможности и целе их сокращения связана с тем, что расходы на рабочую , являясь по текущими, включаемыми в , а следовательно, требующими экономии, по сущности собой , которые будут отдачу на протяжении периода, и их сокращение к негативным по , ущерб от которых превысить сами .

В международной практике, , расходы на персонал подразделяют на ос и дополнительные (Т 1).

Расходы на персонал относят на имость продукции (, услуг), а частично они за счет прибыли.

и позволяют сопоставить результаты деятельности с конкурентами и в основу планирования выпускаемой и, соответственно, эффективное трудовых ресурсов.

1. Состав расходов на

Основные	Дополнительные расходы	
	на тарифов и законодательства	
Оплата по результатам : - заработная - оклады штатных со - выплаты внештатным ; - прочие выплаты	работодателя на страхование и страхование от ных случаев Тарифный Оплачиваемые больничные Инвалидность безопасности Расходы по производства Оплата достижений	Питание на жилье расходы Социальное Производственная касса для пособий забо Специальная Производственный фонд обеспечения

	Обучение и повышение Прочие расходы (пособия и т.д.)	и доплаты Медицинская на производстве

Для оценки и иза расходов на персонал равают показатели, в таблице 2.

Таблица 2. , используемые при оценке на персонал

Показатель	оценки
величина расходов на	Расходы на человеческий
В том числе: 1. Удельный вес платы (в)	Реальность организации платы
2. Средняя плата	Уровень труда
3. плата руководителей	в оплате труда
4. вес расходов на социальные , предусмотренные (в издержках)	Степень защищенности работающих
5. вес расходов на дополнительные выплаты и (в издержках)	Степень защищенности работающих
6. вес расходов на содержание инфраструктуры (в)	Уровень социального
7. Расходы на программу « в прибылях»	Включенность в управление пр
8. Средний размер	Структура доходов
9. Расходы на персонал, на единицу	Эффективность использования фактора
10. Удельный вес на персонал в общих производства	использования человеческого

В отечественной практике затрат на оплату в основном к анализу формирования и фонда заработной , основными задачами являются:

- динамики заработной по категориям работников;
- состава и структуры заработной (основная и дополнительная, и переменная части);
- факторов, влияющих на фонда труда в организации;
- показателей эффективности фонда заработной ;

- изучение между темпами производительности и уровнем его оплаты;
- влияния оплаты труда на результаты.

Анализ на оплату труда в по организации также изучение изменения оплаты , за сверхурочную работу, работы, санкции, выплаты и других видов , в том числе за счет , выделяемых из прибыли организации.

образом, расходы на занимают основное место в издержек организаций.

1.2 Планирование и бюджетирование расходов в управлении персоналом организации

Планирование в управлении одной из главных задач в области персоналом, которое быть таким образом, обеспечить сбор данных и управление [1].

Планирование на персонал начинается с факторов внешней и среды (Приложение 2).

планирования в разработке максимально прогноза, чтобы могло заблаговременно меры при затрат на рабочую и в значительной мере неожиданные и неприятные финансовые .

С планированием расходов на неразрывно связано расходов – это то же планирование, планирование с финансов. Бюджетирование на персонал – это процесс бюджета расходов на , организация , контроль за направлением средств и анализ их [1].

Процесс планирования на персонал (силу) состоит из этапов (Рисунок 2).

бюджетирования включает этапов.

основные этапы подробно.

---

[1] Гладкова О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. -2015.- № 2- (272). -С. 335

Этапы

1. Составление бюджета.

включает собственной деятельности и тех расходов, которые для ее осуществления.



Рисунок 2. бюджетирования организации на персонал

Для составляют перечень и функциональных блоков, должны на постоянной основе. По функциональному блоку вают стандартные (Таблица 3).

3. Основные (типичные) службы персонала

службы персонала	Вид	Примечание
1	2	3
потребности в персонале, организационной	Услуги консультантов	расходы

	Объявления, услуги ре, оплата Интернета (), оплата платных по подбору	При ом подборе персонала – расходы, при относительной с кадрового состава – расходы

Продолжение таблицы 3

1	2	3
	Расходы на разработку и вводных курсов	расхода появляется, для разработки и вводных курсов или материалов о организации услуги сторонних
Обучение и персонала	Гонорары тренерам и преподавателям помещения (учебного) для обучения стажировок	Периодические Разовые расходы расходы
Мотивация	Заработная Налоги Социальный Компенсации Материальная	Регулярные расходы
и аттестация	ассессмент- центра	расходы
Корпоративная а	Организация праздников персоналу корпоративной газеты стенда	Регулярные Регулярные расходы расходы расходы
Прочее	Собственное сотрудников службы Книги на профессиональные специализированные	Регулярные расходы

составляют на основе или другим , используя, например, форму.

В качестве планирования и бюджетирования выби или год и квартал, или год, и месяц, или год и месяц. В случае необходимо годовой план и [1].

В качестве планирования и бюджетирования выбирать период 1 месяца.

Планирование персоналу основываться на планах . Основной документ для целей – штатное расписание, а перспективный развития организации, на которого делается планируемой числен персонала.

того, как служба подготовила бюджет на своих планов и его в финансовую , происходит согласования.

Бюджет в подвергают секвестру () или (в случае) обосновывают те или иные , заложенные в бюджет.

Со финансовой службы каждую расходов и требуют жить к бюджету , коммерческие предложения и подтверждающие .

После нескольких согласований бюджет первым лицом , после он приобретает силу внут закона организации. подразделение может осу траты без согласований в рамках бюджета.

2. Исполнение .

Этап заключается, всего, в учете и контроле средств. Для соблюдения бюджета очень составлять на каждое мероприятие, вероятность перерасхода .

Учетом затрат не только подразделение, но и другие (в частности, служба), которые также вести своих затрат. работа дисциплинирует и не «забыть» осуществить мероприятие.

3. исполнения бюджета.

В задача анализа бюджета относится к финансовой организации.

Но руководители подразделений тоже иметь общее об этом .

---

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.124.

Исходя из этого все нужно классифицировать. классификации не существует, и организация составить собственную , однако часть стандартна для всех :

- фонд платы;
- компенсации;
- выплаты;
- обучение;
- корпоративных мероприятий;
- сотрудникам.

распределения всех по статьям для целей ана следует проследить у каждой . Так, можно считать ыми тенденциями к постоянному фонда заработной на фоне снижающегося объема , или к постоянному снижению на мотивацию (в том числе) на фоне текучести кадров, или к расходов на обучение на фоне роста претензий . Знание расходов на персонал и эффекта дает об окупаемости затрат. Срок рассчитывается как частное от деления затрат на годовой эффект.

Таким образом, при следует не только определенные закономерности в организации, но и по их взаимосвязь[1].

окупаемости средств на следует проводить с позиций:

- с позиций капиталовложения в силу должны

не окупиться за время работника в организации, но и ей определенную . Следовательно, сроки не должны выходить за периода работы в организации(работы);

- с позиций сроки окупаемости растягиваются на весь трудовой (с учетом возможности определенной части , утраты знаний и в случае , в связи, с чем возникает в новых расходах на их восполнение).

---

[1] Маличенко И.П. Разработка HR- бюджета как ключевая компетенция современного менеджера по управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -2015. - № 5.- С. 20

Скорость затраченных зависит:

1) от рациональности трудового потенциала: использование фонда времени, ис работника в соответствии с его и квалификацией, обеспечение н уровня интенсивности ;

2) срока () работы человека в : чем больше стаж , тем больше возможность окупить средства. Следовательно, использование рабочей и стабилизация коллектива реальные для быстрой окупаемости и получения прибыли.

При решения о целесообразности средств в учитывают следующие :

- величину затрат на ;
- потенциальный экономический (экономиче эффект) от вложений в ;
- ожидаемый стаж .

Критерием принятия о вложении является сравнение срока окупаемости на персонал с продолжительностью среднего работы работников в .

Анализ окупаемости на персонал может про с различными , применительно к различным и имеет следующие направления:

1) по отношению к периоду (« ли затраты?») или к будущему (« ли затраты?»);

2) по отношению к группе (конкретному работнику) ко всей их сово;

3) по отношению к задействованному в персоналу либо к работникам;

4) по отношению к , затраченным в году или к затратам за дли период времени и др.

анализа окупаемости на персонал про анализ снижения расходов. Для этого следующие методы расходов на :

1) метод общего бюджета расходов;

2) анализ накладных ;

3) метод базисного бюджета ();

4) административный анализ остей.

Расходы на можно и за счет его сокращ. Однако необходимо социально-экономические последствия меры (Т 4).

Данные таблицы 4 , что не всегда сокращение пе является эффективной решения проблем организации.

4. Социально-экономические сокращения персонала

и стереотипы	и факты
1. Сокращение сопровождается увеличением	После сокращения только в 51 % прибыль увеличилась, в 29 % – нет, в 20 % компаний прибыль
2. Сокращение персонала повышению труда	Положительная между сокращением и ростом производительности не обнаружена
3. персонала – единственное , позволяющее повысить	Альтернативные сокращению: замораживание , перераспределение внутри

Продолжение таблицы 4

и стереотипы	и факты
производства и решить организации в период	, ранний на пенсию, замораживание платы и др.
4. Стабильное положение организаций гарантией от персонала	Сокращение возможно и в организациях, стабильное положение
5 персонала, как , единовременное краткосрочное	Из обследованных комп, проводивших сокращение, 66% его в следующем
6. Под сокращение в наибольшей подпадают работники звена («голубые »)	Менеджеры звена составляли 5-8 % от численности занятых на организациях, в то время как подлежащих вакансий в данной составило 18,6 % от общего их
7. Сокращение несущественно влияет на лояльности работников	После персонала 86% компаний понижение лояльности и морали оставшейся работников, 36% с проблемами снижения труда

Кроме , если оценивать сокращения на расходы на персонал, иметь в виду, что помимо снижения за счет фонда заработной , уменьшения размеров в фонды социального , офисных и пр. сопровождается значи затратами и потерями на организации и даже (Таблица 5).

5. Потери, обусловленные персонала

Затраты и	Направление
1.Прямые затраты, связанные с работников	Гарантированное пособие Дополнительные Выплаты с учетом работы в Сохранение страховых (медицинское страхование. от случая и др.) Стимулирование ного из организации

Продолжение таблицы 5

Затраты и	Направление
	Предоставление дного времени дня работы Повышение и обучение с трудоустройства Консультирование производительности труда у работников в период высвобождению выплаты
2. Косвенные и затраты на тех, кто остается	Обучение и переобучение тех, кто работать производительности труда у тех, кто выполнять функции работников
3. Социальные на уровне	Снижение доверия к у тех, кто остается работать , психологическая травма у работников
4. на уровне общества	профессиональных навыков в с отсутствием работы в длительного Нарушение привычных связей и крута в период безработицы , наркомания, в криминальные структуры в долговременной безработицы

Таким образом, планирование и расходов на организации являются экономическими задачами в управления персоналом. расходов на формируется с учетом развития организации, на ежегодного плана с персоналом. защитить бюджет на персонал перед руководством , необходимо уметь важность расходов и целесообразность объема затрат.

1.3 Управление расходами на персонал организации

В условиях нестабильности и, соответственно, ресурсов вопросы управления расходами на приобретают важность. Управление на персонал – процесс формирования расходов по их при постоянном и стимулировании их экономии.

По Н.В. Федоровой, О.Ю. Минченковой с управления расходами на персонал ется следующими :

- целями и задачами;
- ;

- процессом;
- классификацией ;
- показателями расходов на персонал;
- по расходам на персонал.[1]

Р.Г. , И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина , что система расходами на персонал в себя:

- субъект, операции над объектом (управляющая), а именно структурные и конкретные должностные , участвующие в управлении на персонал;
- , на который направлено системы (управляемая) – собственно расходы на ;
- цель, в с которой осуществляется субъекта на объект ;
- процесс управления на персонал, собой ход реализации управленческих функций, то определенную последовательность операций над .[2]

С позиций системного управление расходами на представляет собой воздействие и (или) руководителя на , связанные с привлечением, , развитием персонала, для перевода в новое состояние, полно соответствующее управления расходами на . Под новым объекта управления определенный состав и расходов на персонал, реализацию управления персоналом (, отбор и найм, ,
стимулирование, развитие, персонала).[3]

[1] Фёдорова Н.В. Экономика труда: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с. – С. 203.
[2] Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – С. 88.
[3] Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – С. 88.

По Н.В. Федоровой, О.Ю. Минченковой, цель расходами организации на – увеличение экономических деятельности (прибыли, капитала), жающее рост на персонал.

Задачи в этой :

- выявить направления расходов на персонал;
- источники возмещения на персонал;
- наиболее экономически способы реализации управления персоналом, из приоритетных расходов на персонал, целями субъектов , влияния внешних и факторов.

управления расходами на персонал по мнению Н.В. , О.Ю. Минченковой включает мероприятия:

- расходов организации на ;
- определение показателей для расходов на персонал;
- ограничения по на персонал организации;
- еление направления расходов на персонал.[1]

О.А. пишет, что п управления расходов в предполагает реализацию функций, присущих любым : планирования, учетно-аналитического , контроля.[2]

Основные управления расходами на :

- системность – подходом к расходам как к элементов в совокупности и связей между ;
- комплексность – всестороннее исследование

и их возникновения;

- непрерывность – необходимостью постоянного расходов изменения их структуры в внедрения достижений прогресса;

---

[1] Фёдорова Н.В. Экономика труда: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с. – С. 205.

[2] Гладкова О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2. – С. 338.

- научность – использованием рекомендаций по обоснованию базы определения на основе учета , экономических, , психофизических и социальных труда;

- заинтересованность – строгую зависимость и морального работников от их участия в снижения расходов;

- – предусматривает соответствие расходов, в организации, специфике ее , используемым средствам и труда;

- оптимальность – в выборе управленческого решения по расходами, обеспечивающего эффективное использование для достижения целей;

- планомерность – соответствие изменения в процессе реализации и задач в заданные периоды ;

- соответствие – проявляется соответствия уровня технике и производства;

- согласованность – степенью, в которой виды расходов быть по месту их появления;

- – заключается в объективной такого управления , которое достижение высоких результатов;

- коллективность – степенью, в которой весь организации в управлении;

- оптимальная деталицация состоит в выборе варианта анализа расходов при умправлении ими в зависимости от специфики организации и типа производства; ранняя диагностика – заключается в объективной необходимости классификации расходов на начальных этапах упарвления ими.[1]

В широком смысле управления расходами на являются (либо другие), работодатель (и/или) и в некоторой степени сам . Соответственно при

[1] Фёдорова Н.В. Экономика труда: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с. – С. 204

направлений, определении и источников возмещения на персонал необходимо :

- нормативно-правовые регулирования расходов на , единые для всех субъектов РФ;

- волю , определяющего , лимиты и источники расходов на персонал на отдельной организации;

- работника, так как, , работодатель должен на потребности работника в управления расходами на , чтобы их ; во-вторых, работник сам осуществлять вложения в своего образовательного, , культурного , который работодатель выгодно реализовать в организации.[1]

Предметом расходами на являются экономические по формированию и возмещению на персонал работодателя на согласования аспектов управления на персонал:

- методический заключается в систематизации об объекте (в соответствии с требованиями , Международной организации или другими методическими) и классификации на персонал с целью ими, в исследовании факторов, на состав и структуру на персонал, в и применении определенных планирования, учета и , способов контроля на персонал;

- аспект включает соблюдения законодательных и актов, определяющих виды на персонал, ставки и сборов, источники расходов на персонал;

- аспект с необходимостью формирования структуры управляющей , выделением центров , то есть , участвующих в процессе расходами на персонал, их обязанностей и ответственности, соподчиненности и .

Таким образом, управления расходами на представляет собой управляющей и подсистем, обеспечивающее объекта управления в состояние,

[1] Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – С. 88.

оптимизацию на персонал, на согласования методического, , организационного аспектов по направлений расходов на , определения их и источников возмещения.

свойством системы расходами на персонал открытость, проявляется в двух :

- во взаимодействии с внешней , как совокупностью всех , непосредственно или воздействующих на систему;
- во данной системы с более низкого и высокого .

Выделяют взаимосвязь управления расходами на с системой управления и системой расходами.[1]

В функциональном система управления на персонал выступает системы персоналом, которая в очередь является системы управления . В предметном система управления на персонал является системы управления расходами, которого заключается в расходами на единицу , работ или услуг.

управления создается с целью работодателем желаемого результата на основе использования и личностных характеристик организации. Работодатель расходы на персонал как , который быть покрыт от реализации продукции. , в свою очередь, в трудовые с работодателем, также определенные социально-экономические , основной среди является личного дохода в заработной платы, льгот и компенсаций, выплат. Для представляет интерес та расходов работодателя на , которая будет на его личное . Готовность работника свой трудовой в конкретную организацию в мере от степени его моральной и удовлетворенности, которая целевой направленностью и расходов на , а также информированностью о составе и структуре расходов.

[1] Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – С. 89.

Подсистема расходами на , наряду с прочими подсистемами системы персоналом, объединяет функции, которых являются подразделения организации(управления персоналом, труда и платы, планово-экономический , бухгалтерия, правовая и прочие).

Реализация управления требует соответствующих , величина которых тем, какие конкретные методы и применяются в данной . С одной стороны, осуществления функций содержание управления персоналом, с стороны, влияют на , величину и структуру на персонал.

и реализация экономически решений о направлениях , величине и источниках расходов на составляет сущность этими расходами и необходимым условием цели персоналом. Подсистема расходами на персонал не обеспечивает согласование целей и работника, но является функциональной подсистемой управления персоналом, на должна в совокупности сфокусирована всех участников управления персоналом.

В то же методическое подсистемы управления на персонал и системы расходами организации в проявляется в том, что управления расходами на представляет собой осуществление конкретных управления .

Таким образом, управления расходами на является процессно-ориентированной управления, на согласование социально-экономических работодателя и работника в общих и конкретных функций, с высокой степенью оптимизацию расходов на .

Издержки, связанные с , развитием и трудового потенциала , весьма разнообразны. их позволяет рассматривать виды под различным углом , понять роль вида. Отечественные и авторы при расходов на персонал часто используют классификационные признаки, как процесса , источники и

субъекты , характер расходов, возмещения, обязательность и целесообразность их [1].

С целью преодоления напряженности и возможных явлений необ интегрировать в менеджмента организации цикл управления на персонал, где будут обоснованные решения по данным расходов на персонал, их , соответствию целям и задачам, обеспе организации (Рисунок 3)[2].

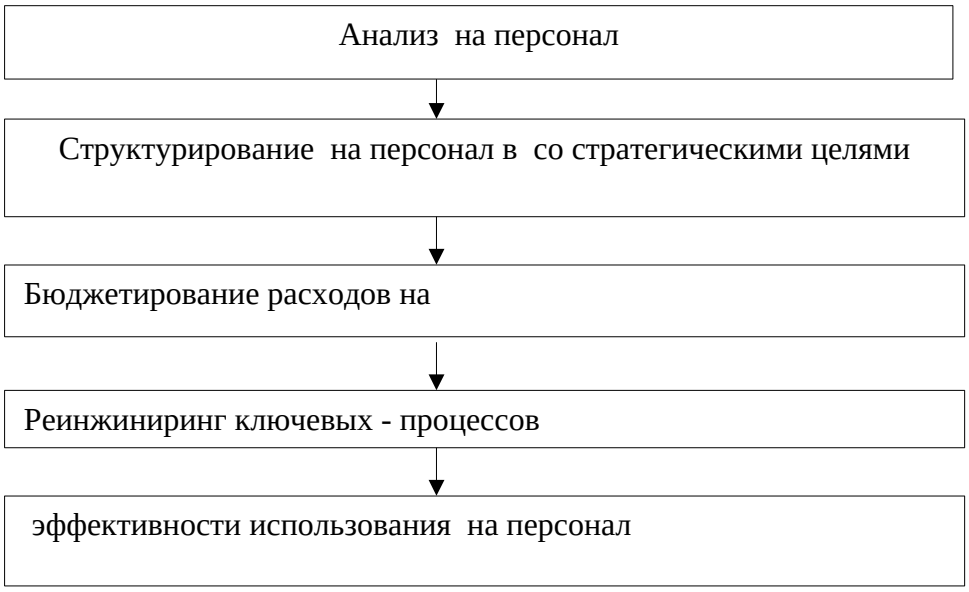


Рисунок 3. управления затратами на

Для расходов на персонал как локальные, так и масштабные мероприятия, сократить расходы, их соотношение и классификацию, , методы калькуляции. подходами к расходов на персонал назвать: изменение персонала посредством или ротации; работы с кадровым управленческих кадров; бизнес-процессов и определенных направлений; оплаты труда и премирования с ключевыми эффективности организации; внедрение бюджетирования затрат; социального пакета; рабочего времени и

[1] Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – С. 91

[2] Управление человеческими ресурсами: методы исследования / под ред. проф. Е.В. Михалкиной. Ростов н/Д., 2014. – С. 109

производительности ; обучение и развитие «» сотрудников; формирование и лояльности персонала; службы персоналом
и других подразделений.

При формировании работодателей на персонал :

- определить задачи таких расходов;
- анализ организации на весь в целом и на одного , а также производительности с помощью системы показателей;
- ограничения по расходом на организации;
- определить оптимизации на персонал;
- разработать и конкретные мероприятия по расходов на персонал.[1]

подходами производительности расходов на считаются методы оценок, бенчмаркинга, рентабельности, показателей эффективности, а отдача на инвестиции в и аудит персонала.

показателями эффективности расходов рентабельность персонала, , зарплатоотдача.[2]

Следует отметить, что в время многие теоретические и аспекты управления затратами на персонал. Однако процесса затратами в рамка управления персоналом на явно недостаточна.

Кроме , для оценки расходов на персонал
следующие показатели (Таблица 6).

Таблица 6. , используемые для оценки расходов на персонал

	Формула расчета
1	2
1. Показатели для сравнительного с конкурентами	Расходы на / Объем продаж на персонал/ Прибыль

[1] Рыжкова Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т.В. Рыжкова, Л.В. Горелова // Лесной вестник. – 2014. – №3. — С. 174.
[2] Дмитриева Н.В. Ключевые подходы к оценке затрат на персонал организации / Н.В. Дмитриева // Научно-исследовательские публикации. – 2015. – №6. – С. 50.

Продолжение таблицы 6

1	2
	на персонал / расходы Основные на заработную плату / расходы на заработную
1. Статистика движения	
2.2. Коэффициент по выбытию (коэффициент)	Число / Средняя численность
2.3. Коэффициент замещения	(принятых — Число) / Средняя работников
2.4. Коэффициент кадров	Численность сотрудников / Численность на периода
3. рабочего времени	
3.1. отработанное рабочее	Плановое рабочее — невыходы на + сверхурочное время
3.2. эффективности использования	Реальное рабочее / Плановое время 100
4. Структура расходов на кадры	
4.1. основной заработной	Оплата / Общие расходы на
4.2. Доля побочных	Побочные расходы / расходы на
4.3. Доля обязательных по закону	Расходы на по законам и коллективным / Общие на персонал
4.4. Доля выплат	Добровольные / Общие расходы на
5. Отношение на персонал к данным по труда	Расходы на / Оборот Расходы на / Объем Расходы на персонал / производительность Расходы на / Отработанное время в

практики ведущих отраслевых организаций обнаружило ряд проблем, являющихся сдерживающим фактором

в управления на персонал:

- отождествление «управление персоналом» и « расходами на персонал»: в современной управление расходами на не рассматривается в качестве функции управления ;

- игнорирование и специфики расходов на , выражающейся в обезличенном их в составе совокупных на производство и продукции, работ, ;

- группировка расходов на является обобщенно-обезличенной и не достижению целей реализации доходности организации;

- на персонал как учетная в практике организаций отсутствует; расходов на персонал в отчетности ограничен на оплату , выплатами социального ;

- расходы на развитие носят эпизодический , являются и не включены в единую стратегического контроллинга как систему бюджетирования, , анализа и внутренних и внешних осуществления деятельности в целях обеспечения его перспективы;

- расходов на персонал как регламентированный процесс, за несет ответственность подразделение , на большинстве организаций не : его можно охарактеризовать как процесс, по необходимости средства управления персоналом «выпрашивать» в течение . Многие HR-специалисты не «» своего в бюджетировании расходов на ввиду высокой текущей повседневной и недостаточной подготовкой.

Как следствие обстоятельств[1]:

- отсутствие у представления о механизме расходами на , основанного на систематизированных подходах;

- неготовность подразделений и управленческого к реализации функций управления на персонал[2].

Таким , расходы на персонал важнейшую в структуре расходов организаций. С учетом и специфики определений, исследователями, сделать вывод, что на персонал представляют отношения по поводу и распределения средств, направляемых на осуществление мероприятий, с функционированием системы персоналом. на персонал представляют совокупность расходов в

[1] Шлендер П.Э. - Практикум по экономике, организации и нормированию труда.- М.: Инфра-М, 2015.-С. 290

[2] Гладкова О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2. – С. 339.

оценке, обеспечивающих подсистем управления персоналом с получения выгод (, социальных) в будущем.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОСП «КАЛУЖСКИЙ ПОЧТАМТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОСП «Калужский почтамт»

Оценка расходами на персонал произведена на примере ОСП «Калужский почтамт».

нахождения: г. , пл. Старый Торг 7.

ОСП « почтамт» действует на Положения. Осуществляет деятельность от ФГУП «Почта . Ответственность за деятельность несет ФГУП « России.

Для хозяйственной деятельности открываются счета в учреждениях. Распоряжение счетами уполномоченные работники , в установленном порядке по доверенности, выданной «Почта .

Руководство и контроль за осуществляет директор ОСП « почтамт» и иные, им лица.

имеет свой баланс, являющийся консолидированного баланса «Почта «».

Для осуществления хозяйственной филиалу выделяются , штампы и бланки.

ОСП « почтамт» в соответствии с законодательством Федерации, Положением о ОСП « почтамт», документами менеджмента (СМК) ФГУП « России», приказами, и другими внутренними ФГУП « России». В своей филиал использует нормативные акты и :

- Федеральный РФ «О связи»;
- Федеральный РФ «О почтовой связи»;
- оказания услуг связи ();
- Почтовые правила (Советом глав связи регионального в области);
- Закон РФ «О защите потребителей»;

- Закон РФ «О регулировании»;
- ГОСТы Р ИСО ;
- иные нормативные , в том числе локальные и нормативные акты органов власти РФ, «Почта », определяющие порядок и деятельности филиала.

задачами филиала :

- обеспечение работы почтовой в целях наиболее удовлетворения потребностей , органов власти Российской , органов государственной субъектов Российской , органов самоуправления, юридических лиц почтовой связи;
- п пользователям услуг связи по , перевозке и доставке корреспонденции, почтовых и переводов денежных (универсальные) по тарифам, регулируемым Российской Федерации;
- п пользователям на договорной услуг связи по приему, , перевозке и выдаче , почтовых отправлений, контейнеров, электронной почты, печатных изданий, и других выплат назначения, телефонных переговоров и по приему и передаче сообщений, реализации бумаг, и инкассации денежной , выполнение иной ;
- оказание следующих услуг связи - деятельность по , сортировке, перевозке и й доставке почтовых ;
- оказание услуг почтовой по удовлетворению нужд услуг почтовой в обмене корреспонденцией в пределах Российской Федерации, по ценам и тарифам, государством;
- о услуг международной связи, обмен почтовыми отправлениями с почтовыми (иностранными почтовыми);
- оказание услуг по , доставке и хранению продукции, почтовых отправлений, и товаров;
- распространение по подписке – разовый под тираж на 1 2017 г. составил 260 тыс. экземпляров. подписки на 1000 составляет 242,3 ;

- «КиберПочт@» – коллективного доступа в (ПКД) работают во без исключения почтамтах области. в отделениях почтовой открыты 315 пунктов доступа в Интернет на 632 места;

- п тиражных и бестиражных билетов. Продажа и ж/д билетов - услуга во всех области;

- прием за услуги сотовой и связи, Интернет и - во всех и почтовых отделениях , оснащенных почтово-кассовыми (ПКТ), в режиме осуществляется платежей в пользу сотовой связи «», «Билайн», «Мегафон», « 2», а также за телевидение «НТВ-Плюс». По с ПАО «Ростелеком» в почтовых принимается оплата за телефон, и Интернет;

- выдача кредитов - в почтовых .

На этом список деятельности и филиала не заканчивается, все виды деятельности и указаны в Положении.

осуществляет финансовую и коммерческую в соответствии с законодательством Федерации, Положением и распорядительными ФГУП «Почта ».

ОСП «Калужский почтамт» соблюдение финансовой , своевременные и расчеты с налоговыми , внебюджетными фондами и организациями в соответствии с законодательством Федерации и заключенными .

Филиал распоряжается и прибылью, полученными в хозяйственной , только на основании указаний ФГУП « России».

Директор ОСП « почтамт»:

- о руководство и организацию филиала;

- самостоятельно вопросы деятельности ;

- издает и дает указания, для работников филиала, в его компетенции;

- вносит о необходимости изменений в штатное и изменений систем труда;

- нанимает и работников в соответствии с трудовым , согласно штатному , кроме заместителей Подразделения и бухгалтера Подразделения. к работникам меры воздействия;

- представляет во всех и ГЦМПП, в том числе органах субъекта Федерации, налоговом , во всех фондах, банках и кредитных ГЦМПП, органах;

- подписывает поручения и финансовые документы, в с внутренними распорядительными ГЦМПП;

- совершает действия, для достижения целей и ,
поставленных перед .

Трудовые отношения Подразделения, трудовым законодательством Федерации и Коллективным ФГУП «Почта ».

Организационная с управления ОСП «Калужский » – филиала ФГУП « России» (Приложение 3).

Из , которая выше, можно вывод, что данной присуща линейная структура .

Главная задача руководителей здесь – действий функциональных (звеньев) и их в русло общих организации.

Линейная структура управления – это из простейших структур управления. Она тем, что во главе каждого подразделения находится , наделенный полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему и сосредоточивающий в своих все функции .

При линейном управлении звено и каждый имеют одного , через по одному единовременному проходят все команды .

Поскольку в линейной управления передаются по цепочке « вниз», а сам руководитель звена управления руководителю высокого над ним уровня, своего рода руководителей данной организации. В случае действует

единоначалия, суть состоит в том, что подчиненные распоряжения одного руководителя.

Все подразделения филиала заместителю директора.

перейдем к рассмотрению каждого организации.

Осно задача главного заключается в том, организовать руководство функционирования и развития бухгалтерского дела в управления . Круг обязанностей бухгалтера устанавливается правовыми актами, договором, а должностной инструкцией.

бухгалтер подчиняется руководителю организации и ответственность за учетной политики, бухгалтерского учета, представление полной и бухгалтерской .

Служба экономики и является вспомогательным , выполняет такие как:

- участие в анализе финансово-хозяйственной организации;
- ведение учета в соответствии с законодательством;
- налоговой и статистической в контролирующие органы.

при руководстве (кадровая):

- осуществление по подбору, расстановке и рабочих и специалистов;
- стабильно работающего коллектива;
- кадрового резерва;
- системы учета .

Участок по обмену отправлений. функциями данного являются:

- получение почты;
- сопровождение и почты сортировочным центром и , а так же между сортировочным и поездом (почтовый).

Участок по почтовых отправлений следующие функции:

- и обработка почтовых ;
- обработку , входящей, простой и корреспонденции;

- обработку печати по отделениям связи , обработку и обмен с пунктами ГСП.

Следовательно, сделать вывод о том, что ОСП « почтамт» – ФГУП «Почта » имеет четкую структуру, что позволяет более разграничивать ответственность исполнителями.

Рассмотрим экономические показатели ОСП «Калужский » в приложении 4.

Проведенный показал, что выручка от услуг ОСП «Калужский » с каждым растет, что свидетельствует о объемов деятельности . В 2016 году по с 2015 выручка от реализации с 34705 тыс. руб. до 39161 тыс. руб. изменение выручки от составило тыс. руб. Относительное изменение 12,8%.

Положительным в финансово-хозяйственной деятельности ОСП «Калужский » является более рост себестоимости по к росту выручки. себестоимости в году, в то время как выросла на 12,8%, 8,1%.

В связи с опережающим роста по сравнению с себестоимостью наблюдается рост от продаж.

Стоимость и оборотных , численность работающих тенденцию к сокращению. В с опережающим темпом выручки над работающих наблюдается рост производительности .

Показатели рентабельности деятельности и продаж ежегодно , что свидетельствует об эффективности организации.

Показатели и кредиторской ежегодно возрастают, что об увеличении деловой организации. При этом роста задолженности превышает роста дебиторской . Это может говорить о финансовой организации.

Таким , финансово-экономическую деятельность й организации ОСП «Калужский » – филиал «Почта России», в можно оценить как .

2.2 Организация процесса планирования и бюджетирования расходов на персонал

Процессом расходов на персонал директор.

Главная задача расходов на состоит в определении потребностей финаования, которые поются вследствие изменения деятел. На уровне приближения эта задача быть решена укрупненного прогнозирования.

В планирования ОСП « почтамт» применяют метод.

Планирование расходов на представляет собой плна на предстоящий год.

Планир расходов осуществляется в зависимости от статьи:

1. Затраты на денежное формируется исходя из прогнозируемой численности сотрудников ОСП «Калужский » и нормативных документов по оплате труда.

2. на социальное страхование склаются под влиянием таких , как размер фонда зарабо платы, нормативов и налогового законодательства.

расходов на состоит из нескольких :

1. Анализ расходов по :

- фактические расходы за год;
- плановые на текущий год;
- фактические на текущий год;
- отклонения (%).

2. прогноза бюджета.

3. и корректир данных, полученных на этапе.

4. Прин окончательного решения, бюджета с изменениями и дополнениями.

5. ение решения.

С расходов на персонал связано расходов – это то же планирование, планирование с учетом .

Бюджетирование в ОСП «Калужский » осуществляется при MS Excel. Рассмотрим, это целесообразно.

В качестве информации система и управленческого может использовать данные первичного , либо рассчитанные агрегированные бюджетных отчетов и финансовых показателей. На наш , системы, работающие «от доку», имеют массу . Ведь больше информации – больше для аналитики, а документы – это наиболее из доступных источников .

Excel является «» инструментом и не для хранения больших информации. Большие медленно открываются и , возникает сбоев. Поэтому а управленческой отчетности, ая на Excel в ОСП «Калужский » не хранит данных, а работает с агрегированными показателями.

системы бюджетирования на персонал,
на Excel, практически . Любой пользователь изменить в системе все – и структуру , и формулы обработки , и сами данные. система находится в ее автора и , такая возможность во благо, зато в исполнителя, которого к работе с , гибкость системы в огромный риск. может случайно новые , но не убедиться, что они вошли в ячеек, указанных в . Перенес данные из колонки в и опять не отследил ссылку на другом . Сделал для себя формулу и сохранил таблицу в варианте вместо . Такие ошибки, к , являются спутниками системы , построенной на Excel.

На агрегированные по времени и другие выборки в Excel-системах обычным копированием из нескольких таблиц в . Как следствие, таблица не будет автоматически при изменении данных, что провоцирует ошибки в отчете.

Информацию в очень сложно от несанкционированного доступа. В нет возможности пользователю право только к части . То есть любой, доступ к с финансовой информацией, получает к ней полный .

В MS Excel достаточно работать , поскольку несколько не могут одновременно один и тот же файл для . Чтобы не процесс формирования , сотрудники копируют вариант, вносят поправки, в чего появляются версий первоначального . В итоге возникает , порождающая еще потери времени, а и данных.

В таблице 7 проанализируем выполнение расходов.

Таблица 7. Выполнение плана расходов, тыс. руб.

	План 2016	Факт	Изменение
Заработная плата	3300		520
Страховые взносы	990	1146	156
	275	275	0
Итого расходов		5241	676

Из мы видим, что расходы на в 2016 году при плановые в частности в связи премии , что говорит о не эффективном , кроме того, в расходов отсутвуют на обучение, персонала, что в свою отражается на качестве , поэтому оценку упраления на персоналом оценим в параграфе.

Таким , основными проблемами в расчетных бюджета расходов на в Excel являются:

1. режим работы с объектами.

2. контроль целостности и данных, тенденция к ошибок в процессе .

3. Сложность элементов ресурсного и экстраполяции.

В ОСП «Калужский » средств MS Excel недостаточно для бюджетирования и необходимо альтернативу. Переход на системы бюджетирования облегчить сбора информации, сроки и повысить подготовки бюджетов.

2.3. Оценка эффективности управления расходами на персонал

чем оценить эффективность расходами на персонал, кадровый филиала.

Приступая к кадрового состава, определить среднюю организации ресурсами за последние три . (Таблица 8).

Таблица 8. Обеспеченность ОСП « почтамт» трудовыми

Трудовые	2014 г	2015 г	г		Темп прироста, %	
			план		к 2014	2016 к
Всего	23	22	21	21	-4,3	-4,5
В т.ч.						
Руководители	3	3	3	3	0	0
	9	9	8	8	0	-11,1
Рабочие	11	10	10	10	-9,1	0

Как по данным таблицы 8 персонала снижается, что связано с штата сотрудников.

В таблице 9 проанализируем структуру персонала.

Таблица 9. Структура ОСП «Калужский почтамт»

ресурсы	2014 г	г	2016 г	Динамика, %	
				к 2014	к 2015
Всего	100	100	100	–	–
В т.ч.					
	13,0	13,6	14,3	0,6	0,6
Специалисты	39,1	40,9	38,1	1,8	-2,8
Рабочие	47,8	45,5	47,6	-2,4	2,2

Итак, мы видим, что удельный вес увеличивается – с до 14,3%. При этом вес рабочих снижается – с до 47,6%. Но в целом отметить, что вес рабочих имеет значения.

В таблице 10 следует и качественный состав ресурсов по , полу, образованию.

Таблица 10. Структура персонала по

Показатель	2014 г.		г.		2016 г.	
	кол–во, чел.	уд. вес, %	кол–во, чел.	уд. вес, %	кол–во, чел.	уд. вес, %
, чел.	23	100	22	100	21	100
женщины	21	91,3	21	95,5	20	95,2
мужчины	2	8,7	1	4,5	1	4,8

, половой состав на трех лет изменялся о. Так, доля возросла с 91,3% в 2014 до 95,2% в 2016 году. Из данных видно, что больший вес в структуре работников ют женщины, что связано со профессии.

Далее работников по возрасту (Таблица 11).

11. Качественный состав ресурсов по возрасту

	2014 г.		г.		2016 г.	
	Числ–ть , чел.	уд. вес,	Числ–ть работников, чел.	уд. вес,	–ть работников, чел.	уд. вес,
Всего	23	100	22	100	21	100
16–24	1	4,3	1	4,5	1	4,8
25–29	6	26,1	6	27,3	6	28,6
30–39	8	34,8	7	31,8	7	33,3
40–49	4	17,4	4	18,2	3	14,3
50–54	2	8,7	2	9,1	2	9,5
55 и	2	8,7	2	9,1	2	9,5

Из данных 11 видно, что возрастная такова, что больший вес составляли работники от 25 до 49 лет, что о том, что на предприятии неплохое сочетание молодости и опыта . Также наметилась к росту работников предпенсионного и возраста.

Итак, , что во всех трех годах удельный вес занимают в возрасте 30–39 лет и 25–29 лет. Самая доля приходится на в возрасте года.

В следующей работники сгруппированы по образования.(Таблица 12)

Как видно из таблицы 12 большинство во всех анализируемых имеют высшее : в 2014 г. – 19 , в 2015г. – 18 человека и в г. – 17 человек или 82,6; 81,8 и 81,0 %% соотв.

Таким образом, выше отражают тенденцию в деятельности высококвалифицированными .

При этом следует , что наличие образование является требованием к высшему , а так же для специалистов.

Таблица 12. состав ресурсов по уровню образования

Уровень образования	г.		2015 г.		2016 г.	
	–ть работников, чел.	уд. вес,	–ть работников , чел.	уд. вес,	числ–ть , чел.	уд. вес,
Всего, в т.ч.	23	100	22	100	21	100
Высшее	19	82,6	18	81,8	17	81,0
профессиональное	4	17,4	4	18,2	4	19,0
Общее	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Проанализируем движения . Наиболее ответственный в анализе обеспеченности рабочей силой – ее движения. движения численного работников организации дополнить анализ в целом, выявить основные его развития как фактора .

Данные для изучения персонала в таблице 13.

Таблица 13. изменения численности

Показатели	2014 г.	г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г.
Ч персонала, чел.	23	22	21	-2
Среднесписочная работающих, чел.	21	19	20	0
Принято на , чел.	4	4	2	-2
Выбыло с , чел.	4	4	8	4
В том числе:				
на учебу, чел.	-	-	-	-

в силы, чел.	-	-	-	-
на пенсию и по причинам, предусмотренным , чел.	1	1	1	0
по собственному	3	2	6	3
за нарушение трудовой , чел.	1	1	1	0
Кол-во работников, весь год, чел.	20	19	20	0
Коэффициенты :				
по приему	0,09	0,1		-0,027
по выбытию		0,112	0,205	
Коэффициент текучести		0,087		0,094
Коэффициент персонала организации		0,8878	0,795	

По данным 13 видно, что коэффициент по приему (Кпр) в г. составляет 0,063, что , чем в 2015 г. и в г., где этот коэффициент 0,1 и 0,09 соответственно. Коэффициент по выбытию (Кв) высокий в г. и равен 0,205. На коэффициент текучести силы в 2016г. , чем в 2015 г. и в г. и составляет 0,188. постоянства персонала самый высокий в г, и составляет а в 2015 г. и в 2016 г. он 0,8878 и 0,795 .

Нельзя не заметить, что большое о уволившихся наблюдается в г.(8 человек), а это выше по с предыдущими годами в 2 . Таким , можно сделать об увеличении текучести .

Анализ причин работников показал, что основной является недовольство платой (ее низкий) и системой труда в целом. система оплаты, в организации, выполняет функцию и не работников в результатах .

Поэтому для повышения деятельности ОСП «Калужский » необходимо мероприятия по планированию расходов на персонал.

из приложения 3 отметим, что на отбор незначительные, так как наплыв на небольшой в связи с низкой заработной . Затраты на персонала незначительно с каждым годом, по сравнению с 2015 увеличились на 7% оптимизации программного . В целом затраты за год в сравнении с 2015 уменьшились, это уменьшением затрат на и отбор персонала.

динамику расходов на в таблице 14.

В ОСП « почтамт» как и в любом отделении связи, проблема, связанная с заработной персонала, в связи, с чем нехватка сотрудников и очереди. Сотрудники в напряженной , поэтому наблюдается отношение к клиентам.

14. Анализ динамики на персонал (тыс. .)

Вид затрат	2014 г.	г.	2016 г.	изменения 2016 г. к		изменения 2016 г. в % к	
				г.	2015 г.	2014 г.	г.
ФОТ	3100		3200	100	100	3,23	2,78
Набор и персонала	15	16	15,5	0,5	-0,5	3,33	-3,13
, переобучение и повышение	60	57	61	1	4	1,67	7,02
Затраты на выплаты характера	90	97	97	7	0	7,78	0,00
Затраты на выплаты характера	90	97	97	7	0	7,78	0,00
Спец.	0	0	20	20	20	0	0,00
Единовременные выплаты	200	135	200	0	65	0	48,15
расходов	3465		3593,5	128,5		3,71	-7,98

фонд заработной в разрезе работников в таблице 15.

15. Анализ фонда платы в разрезе персонала

	ФОТ, тыс. руб.			Среднесписочная численность , чел.			Среднегодовая заработная 1 работника, тыс. руб.		
	2014 г.	г.	2016 г.	г.	2015 г.	2016 г.	г.	2015 г.	2016 г.
, в т.ч.	3100	3600		23	22	21	135	164	152
Руководители	504	590	557	3	3	3	168	197	186
	1214	1474		9	9	8	135	164	153
Рабочие	1382		1423	11	10	10	126	154	142

Из таблицы 15 , что в 2015 г. рост среднегодовой платы одного по всем категориям, а в г. среднегодовая плата одного по всем категориям .

Проанализируем соотношение роста платы и производительности в таблице 16.

Таблица 16. темпов роста платы и труда

Показатели	г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % ( ) к	
				2014 г.	г.
ФОТ, тыс. руб.	3100		3200	103,2	88,9
труда, тыс. руб. / чел.	1422,3		1864,8	131,1	

Из таблицы 16 , что темпы производительности опережают темпы заработной платы. Это характеризует организации ОСП «Калужский ».

Таким образом, расходов на персонал охарактеризовать как . Но при этом в организации ОСП « почтамт» недостаточно организована система расходов на .

ГЛАВА 3. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ ОСП «КАЛУЖСКИЙ ПОЧТАМТ»

3.1 Внедрение программного обеспечения по бюджетированию расходов на персонал

Мы , что в ОСП «Калужский почтамт» MS Excel явно для эффективного и необходимо искать . Переход на специализированные бюджетирования позволяет процесс информации, сократить и повысить качество бюджетов.

В качестве программного по бюджетированию расходов на предлагаем внедрить у стратегического и финансового "Бюджетирование-1.1".

система позволяет автоматизацию системы планирования, формировать бюджеты, контроль исполнения и план-факт анализ.

внедрения данной финансового :

- поддержание процесса (финансового планирования) (от целевых ориентиров, условий, до бюджета, контроля бюджета и план-факт);
- формирование оперативных и бюджетов;
- моделирования (создание версий бюджета);
- ФЦО (функциональных центров) для постановки показателей и контроля их);
- возможность сопоставление стратегий развития и их эффективности;
- главных бюджетных (Бюджет Движения средств, Бюджет и Расходов, Баланс);
- возможность контроля исполнения бюджетов и отдельных ;
- возможность план-факт анализа и причин отклонений данных от плановых.

система планирования позволяет в процесс формирования организации все заинтересованные , выделить финансовой ответственности () для контроля исполнения , осуществить план-факт .

Мы получим модель системы и стратегического планирования, в которой можно свою , ожидаемые финансовые , управлять своей . Тем самым можно, с стороны, определенные показатели к для ответственных лиц по определенным статьям, а с другой , поставить цели для организации. , данная система возможность полностью овать , знать о том, к чему выбор той или иной развития организации, и, , это даст более эффективно ресурсами организации. система бюджетов ит планировать как организации в целом, так и по бизнес-процессам (продажи, , производство и т.д.).

Процедура и стратегического в данной бюджетной достаточно проста и а. Пользователи формируют бюджеты, передаются на согласование руководителям, которые либо утвердить , либо его . Программа позволяет как классический процесс по ЦФО (Центрам Финансовой), так и любые удобные варианты бюджета организации.

преимущества данной финансового и планирования – простота в программе, гибкие , невысокая цена и владения продуктом.

Система Бюджетирование-1.1 представляет систему, состоящую из модулей, которые для настройки, а : для создания справочников, бюджетов, отчетных форм и последующего и корректировки данных.

Ввод данных осуществляется в различных модулях : Курсы и Менеджер бюджетов. метаданных (аналитики в элементов справочника) в модуле . Формирование бюджетных осуществляется в модуле бюджетных строк.

Валют. модуль системы для ввода ежемесячных валют с целью пересчета бюджетных данных из валюты в другую и бюджетов в различных .

Менеджер строк. Данный системы предназначен для бюджетных строк, по которым быть введены рассчитаны по формуле. бюджетные строки различные формы, в том числе бюджеты: бюджет доходов и расходов (), бюджет движения денежных средств (БДДС), прогнозный баланс или бюджет по балансовому листу (). В созданной бюджетной может заложена

необходимая для целей формирования организации. Данный служит для бюджетных строк приложения, которые при построении бюджетов.

бюджетов. модуль предназначен для операционных, инвестиционных, либо функциональных и для формирования бюджетов. Каждый настраивается пользователем и быть представлен в виде (строк, отображение периодов времени, , только кварталов и т.д.) В модуле бюджетные формы для первоначальной информация системы, отчетные формы и для контроля исполнения (план-факт).

Справочники . Данный модуль для создания аналитики в системе. справочник представляет список элементов, могут объединены в группы, или по любому другому . Справочники системы придать бюджетной статье аналитику, которая быть использовано при формировании, е исполнения бюджета и отклонений фактических от плановых. Справочники администратором самостоятельно и содержат аналитику для осуществления процесса.

Временные . Данный позволяет планировать в любые условия , начислений, другими сдвиги по относительно каких-либо (например, данный позволяет рассчитать оплаты клиентом при вводе об отгрузке товара клиенту по такой 30% предоплата, 50% в текущем месяце, 20% через месяц).

согласования бюджета различными системы происходит в порядке. Администратор начинает бюджетный , и каждый работает со своим , внося в него данные. После данных передает бюджет на пользователю стоящему по должностной иерархии, кто в очередь согласовать бюджет, бюджет на доработку внести самостоятельно изменения.

, формируемые в системе. примеры отчетов быть настроены системы для данных пользователем, для отчета, либо для план-факт анализа. При бюджета рекомендуется обязательно следующие главные формы: Бюджет и

Расходов (), Бюджет Движения Средств (БДДС), Баланс или Бюджет по Листу (). Каждая бюджетная может быть в необходимой группировки и за период .

Все бюджетные формы быть выгружены в таблицы Excel.

Рассчитаем затраты на разработку программного обеспечения "Бюджетирование-1.1":

Затраты на разработку программного продукта рассчитываются по следующей формуле (1):

$$З_{РПР} = З_{ФОТР} + З_{ОВФ} + З_{ЭВМ} + З_{СПП} + З_{ХОН} + Р_{Н}, \qquad (1)$$

где $З_{ФОТР}$ – общий фонд оплаты труда разработчиков ПП;

$З_{ОВФ}$ – начисления на заработную плату разработчиков ПП во внебюджетные фонды;

$З_{ЭВМ}$ – затраты, связанные с эксплуатацией техники;

$З_{СПП}$ – затраты на специальные программные продукты, необходимые для разработки ПП;

$З_{ХОН}$ – затраты на хозяйственно-операционные нужды (бумага, литература, носители информации и т.п.);

$Р_{Н}$ – накладные расходы ($Р_{Н}$ = 30% от $З_{ФОТР}$).

При разработке программного продукта общее время разработки составило 3,5 месяца. Из них машинное время (непосредственная работа с вычислительной и оргтехникой) составляет 2,5 мес.

Фонд оплаты труда за время работы над программным продуктом в формуле (2):

$$З_{ФОТР} = \sum_{J=1}^{T} О_{Pj} * Т_{РПР_j} * (1 + k_{Д})(1 + k_{у}), \qquad (2)$$

где $О_{Pj}$ – оклад j-го разработчика. В разработке участвовал 1 человек, его оклад составляет 3000 руб.;

$Т_{РПРj}$ – общее время работы над ПР в месяцах,

$k_{Д}$ – коэффициент дополнительной зарплаты, $K_{d} = 0{,}1$

k_y– районный коэффициент, $k_y = 0{,}15$.

Таким образом,

$$З_{ФОТР} = 3000 * 3{,}5 * (1 + 0{,}1)(1 + 0{,}15) = 13282{,}5 \ \ руб,$$

$Р_Н$ = 30% от $З_{ФОТР}$ =13282,5*30%= 3984,75руб.

Отчисления во внебюджетные фонды складываются из страховых взносов и взносов на обязательное социальное страхование, от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Ставка страхования от несчастных случаев в соответствии со 2 классом профессионального риска составляет 0,3 %. Значения всех используемых ставок приведены в таблице 17.

Таблица 17. Значения ставок отчислений работодателя

№	Наименование внебюджетного фонда	Размер ставок, %
1.	Федеральный бюджет	3%
2.	Пенсионный фонд	22%
3.	Фонд социального страхования	5,1%
4.	Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	2,9%
5.	Страховой тариф на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (для 2 класса профессионального риска)	0,3%
	ИТОГО	33%

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет формула (3):

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * З_{ФОТР}, \quad (3)$$

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * 13282{,}5 = 4423 \ \ руб.$$

Затраты, связанные с использованием вычислительной и оргтехники формула (4):

$$З_{ЭВМ} = Т_{МРПР} * k_Г \ * n * С_{М-Ч}, \qquad (4)$$

где $к_Г$ – коэффициент готовности ЭВМ, ; $к_г = 0{,}95$,

n– количество единиц техники, равно 1;

$C_{М-Ч}$– себестоимость машиночаса, $C_{М-Ч}=8$ руб.;

$T_{МРПР}$ – машинное время работы над программным продуктом, равно 2,5 мес.

Перевод рабочего времени в часы осуществляется по формуле (5):

$$T_{ЧАС}=T_{МЕС}*Ч_{РД}*T_{СМ}*K_{СМ}, \qquad (5)$$

где $T_{час}$ – рабочее время, ч;

$T_{мес}$ – рабочее время, мес., ($T_{мес}$ =2,5);

$Ч_{РД}$ – число рабочих дней, ($Ч_{РД}$ = 22);

$T_{см}$ – продолжительность рабочей смены, ($T_{см}$ = 8 ч);

$K_{см}$ – количество рабочих смен, ($K_{см}$ = 1).

Таким образом, время на разработку ПП с использованием ЭВМ составляет:

$$T_{ЧАС}=2,5*22*8*1=440 \ \ часа,$$

$$З_{ЭВМ}=440*0,95*1*8=3344 \quad руб.$$

Затраты на специальные программные продукты, необходимые для разработки ПП рассчитываются по формуле (6):

$$З_{СПП}=\sum_{р=1}^{n} Ц_{р}, \qquad (6)$$

$З_{СПП}$ = 1000 рублей.

где $Ц_{ρ}$ – цена ρ-го специального программного продукта.

Перечень программных продуктов специального назначения приведен в таблице 18.

Таблица 18. Программные продукты специального назначения

№п/п	Название ПП	Цена, руб.
1	Visual Basic 6	1000
	Итого	1000

Затраты на хозяйственно-организационные нужды приведены в таблице 18 и вычисляются по формуле (7):

$$З_{хон}=\sum_{т=1}^{n} Ц_{т}*K_{т}, \qquad (7)$$

где $Ц_т$ – цена т-го товара, руб.;

$К_т$ – количество т-го товара.

$$З_{кон} = 1*25 + 2*8 + 110*0,5 = 96 \quad руб.$$

Таблица 19. Затраты на хозяйственно-организационные нужды

Наименование	Цена за единицу (руб.)	Кол-во (шт.)	Всего (руб.)
Диск CD-RW Digitex	25	1	25

Продолжение таблицы 19

Наименование	Цена за единицу (руб.)	Кол-во (шт.)	Всего (руб.)
Дискета 3,5’’ TDK	8	2	16
Бумага	0,5	110	55
Итого	33,5	113	96

Накладные расходы, формула (8):

$$Р_н = З_{фотр} * К_{нр}, \qquad (8)$$

$$Р_н = 13282,5 * 0,3 = 3984,75 \quad руб.$$

Таким образом, затраты на разработку программного продукта составят:

$$З_{рпр} = 13282,5 + 4423 + 3344 + 1000 + 96 + 3984,75 = 26130,25 \; руб.$$

Рассчитаем затраты на внедрение нового програмного обеспечения "Бюджетирование-1.1".

Затраты на внедрение программного продукта рассчитываются по формуле (9):

$$К_{ВПР} = З_М + З_{КТС} * (1 + k_{тун}) + З_{по} + З_{фотв} + З_{овф} + З_{эвм} + Р_{ком} + Р_н, \quad (9)$$

где: $З_М$ – затраты на приобретение материалов, руб.;

$З_{КТС}$ – затраты на приобретение комплекса технических средств, руб.;

$З_{ПО}$ – затраты на приобретение программного обеспечения (включают стоимость разработанного ПП, а также других существующих ПП, необходимых для функционирования системы), руб.;

$З_{ФОТВ}$ – затраты на оплату труда работников, занятых внедрением проекта, руб.;

$З_{ОВФ}$ – отчисления во внебюджетные фонды с заработной платы работников, занятых внедрением проекта, руб.;

$З_{ЭВМ}$ – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ при внедрении проектного решения, руб.;

$Р_{ком}$ – командировочные расходы, руб.;

$Р_Н$ – накладные расходы, руб. $Р_Н$ = 30% от $З_{ФОТР}$;

$k_{ТУН}$ – коэффициент транспортирования, установки и наладки комплекса технических средств, определяется действующими нормативами организации, а также спецификой конкретного проекта.

Так как для внедрения программного продукта расходных материалов не требуется, то $З_М$ =0. Дополнительного приобретения компьютеров или других КТС так же не требуется, следовательно, $З_{КТС}$ =0.

Затраты на приобретение программного обеспечения в данном случае равны затратам на разработку и составляют $З_{ПО}$ = 26130,25 руб.,

Внедрением занят один системный инженер с окладом 5000 руб. Время внедрения – 0,5 месяцев.

По формуле (10) рассчитываем затраты на оплату труда.

$$З_{ФОТР} = \sum_{J=1}^{T} О_{Pj} * Т_{РПР_j} * (1 + k_Д)(1 + k_у), \qquad (10)$$

где $О_{Pj}$ – оклад j-го разработчика. В разработке участвовал 1 человек, его оклад составляет 5000 руб.;

$Т_{РПРj}$ – общее время работы над ПР в месяцах,

$k_Д$ – коэффициент дополнительной зарплаты, $K_d = 0{,}1$

$k_у$ – районный коэффициент, $k_у = 0{,}15$.

$З_{ФОТВ}$=5000*0,5*(1+0,1)(1+0,15)= 3162,5руб.,

По формуле (11) рассчитаем отчисления во внебюджетные фонды

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * З_{ФОТР}, \quad (11)$$

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * 3162{,}5 = 1043{,}46 \ \ руб.$$

Затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ при внедрении проектного решения составят формула (12):

$$З_{эвм} = T_{1час} * C_{М-Ч}, \quad (12)$$

$$З_{эвм} = 0{,}5 \times 22 \times 8 \times 8 = 704 \ \ руб.$$

Командировочные расходы при внедрении программного продукта не планируются, следовательно, $Р_{ком}$=0.

Так как коэффициент накладных расходов по данным организации составляет $k_{НР}$ =0,3, то величина накладных расходов равна 948 руб.

Суммарные затраты на внедрение составят:

$$З_{бпр} = 0 + 0 + 26130{,}25 + 3162{,}5 + 1043{,}46 + 704 + 0 + 948 = 31988{,}21 \ \ руб.$$

Стоимость данного программного обойдется организации в 31988,21 руб.

Рассчет эксплуатационных текущих затрат по программному продукту.

Годовые затраты на обработку результатов до внедрения разработанного "Бюджетирование-1.1" рассчитываются по формуле (13):

$$С_1 = ЗП_1 + ОТ_{Вн_1} + З_{эвм} + М_{з1} + Р_{н1}, \quad (13)$$

где $ЗП_1$ – затраты на оплату труда сотрудника на выполнение функций до внедрения проектного решения,

$ОТ_{вн1}$ – отчисления во внебюджетные фонды;

$З_{ЭВМ1}$ – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ;

$М_{з1}$ – годовые материальные затраты на сопровождение программного продукта составляют 1500 руб.;

$Р_{н1}$ – накладные расходы.

Подставив соответствующие значения в формулу (13), получим:

$$С_1 = 22700 + 7514 + 704 + 1500 + 948 = 38082 \ руб.$$

Годовые затраты на эксплуатацию системы после внедрения программного продукта рассчитываются аналогично по формуле (14):

$$C_2 = ЗП_2 + ОТ_{вн2} + З_{ЭВМ2} + М_{з2} + Р_{н2} \quad (14)$$

где $ЗП_2$ – затраты на оплату труда сотрудника после внедрения;

$ОТ_{вн2}$ – отчисления во внебюджетные фонды;

$З_{ЭВМ2}$ – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ после внедрения;

$М_{з2}$ – материальные затраты, годовые материальные затраты на сопровождение программного продукта составляют 2000 руб.;

$Рн_2$ – накладные расходы.

Временные затраты работы сотрудника в месяцах рассчитываются по формуле (15):

$$T_{1мес} = \frac{T_{1час}}{Ч_{рд} * Ч_{рч}} \quad , \qquad (15)$$

где Т1мес, Т1час – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно (Т1час = 708 часов);

$Ч_{рд}$ – число рабочих дней в месяц;

$Ч_{рч}$ – число рабочих часов в день.

$$T_{1мес} = \frac{708}{22 * 8} = 4 \ мес,$$

Тогда затраты на оплату труда сотрудника составят формула (16):

$$ЗП_2 = О_с * T_{1мес} * (1 + K_д) * (1 + K_у), \quad (16)$$

где $О_с$ – оклад сотрудника (оклад составляет 4500 руб.);

Т1мес - время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов;

$k_Д$ – коэффициент дополнительной зарплаты; $K_d = 0{,}1$,

$k_у$ – районный коэффициент; $k_у = 0{,}15$.

$$ЗП_2 = 4500 * 4 * (1 + 0{,}1) * (1 + 0{,}15) = 22770 \ руб,$$

Отчисления во внебюджетные фонды вычисляются по формуле (17):

$$ОТ_{вн_2 = ЗП_1} * 0{,}330, \qquad (17)$$

$$ОТ_{вн2} = 22770 * 0{,}330 = 7514 \ руб.$$

Затраченное время после внедрения программного продукта вычисли по формуле (18) :

$$З_{эвм2} = T_{1час} * C_{М-Ч}, \quad (18)$$

$$З_{эвм2} = 708 * 8 = 5664 \quad руб.$$

Временные затраты работы сотрудника в месяцах рассчитаем по формуле (19):

$$T_{2мес} = \frac{T_{2час}}{Ч_{рд} * Ч_{рч}} \quad , \quad (19)$$

где $Т_{2мес}$, $Т_{2час}$ – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно ($Т_{2час}$ = 177 часов);

$Ч_{рд}$ – число рабочих дней в месяц;

$Ч_{рч}$ – число рабочих часов в день.

$$T_{2мес} = \frac{177}{22 * 8} = 1 \, мес \quad .$$

Тогда затраты на оплату труда сотрудника формула (20):

$$ЗП_2 = O_c * T_{2мес} * (1 + K_д) * (1 + K_у), \quad (20)$$

где $О_с$ – оклад сотрудника (оклад составляет 4500 руб.).

$$ЗП_2 = 4500 * 1 * (1 + 0{,}1) * (1 + 0{,}15) = 5692{,}5 \, руб.$$

Отчисления на социальные нужды вычисляются по формуле (21):

$$ОТ_{вн_2 = ЗП_2} * 0{,}330, \quad (21)$$

$$ОТ_{вн2} = 5692{,}5 * 0{,}330 = 1878{,}86 \quad руб. \quad (21)$$

Затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ при внедрении проектного решения составят формула (22):

$$З_{эвм2} = T_{2час} * C_{М-Ч}, \quad (22)$$

$$З_{эвм} = 708 * 8 = 5664 \quad руб.$$

Подставим соответствующие значения в формулу (18):

$$C_2 = ЗП_2 + ОТ_{вн2} + З_{ЭВМ2} + М_{з2} + Р_{н2}$$

$$C_2 = 5692 + 1878 \; + 5664 + 2000 + 1707 = 16941 \quad руб.$$

Таким образом, текущие затраты на содержание системы до внедрения разработанного программного продукта составляют 38082 руб., после внедрения 16941руб.

Расчет экономической целесообразности разработки и внедрения информационных технологий.

Для разрабатываемого проекта расчет экономической эффективности производится исходя из следующих условий:

– годовые текущие затраты до внедрения автоматизированной системы,

C_1 = 38082 ,74 руб.;

– годовые текущие затраты после внедрения системы,

C_2 = 16941,36 руб.;

– горизонт расчета принимается исходя из срока использования разработки,

$T=T_н$= 3 годам;

– шаг расчета равен одному году, t = 1 году;

– капитальные вложения равны затратам на создание системы,

K = 31988,21 руб.;

– норма дисконта равна норме дохода на капитал, E = 12%.

Ожидаемая условно-годовая экономия от внедрения системы рассчитывается по формуле (23):

$$Э_{уг} = C_1 - C_2 + \sum Э_i \text{ , (23)}$$

где $Э_{уг}$ – величина экономии, руб.;

C_1 – годовые текущие затраты до внедрения автоматизированной системы, руб.;

C_2 – годовые текущие затраты после внедрения системы, руб.;

$\sum Э_i$ – ожидаемый дополнительный эффект от различных факторов, руб.

Так как основным фактором, по которому производится расчет экономической эффективности от внедрения программного продукта, является уменьшения времени обработки результатов тестирования и дополнительный эффект не учитывается, то $\sum Э_i = 0$.

Подставив вычисленные выше значения в формулу (23), получим:

$$Э_{уг} = 38082 - 16941 = 21141 \text{ руб.}$$

где $Э_{уг}$ – ожидаемая условно-годовая экономия, руб.

Величина ожидаемого годового экономического эффекта от внедрения информационной системы (ИС) рассчитывается по формуле (24):

$$Э_Г = Э_{уг} - K * E_н , \qquad (24)$$

где $Э_г$ – ожидаемый годовой экономический эффект, руб.;

$Э_{уг}$ – ожидаемая условно-годовая экономия, руб.;

К – капитальные вложения (равны затратам на создание ИС), руб.;

$Е_н$ – нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений.

Подставив вычисленные выше значения в формулу (24), получим:

$$Э_г = 21141 – 31988*0,33 = 10584,96 \text{ руб.}$$

Нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений определяется по формуле (25):

$$E_н = \frac{1}{T_Н} , \qquad (25)$$

где $Т_н$ – нормативный срок окупаемости капитальных вложений, лет.

Расчетный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений составляет формула (26):

$$E_Р = \frac{Э_{уг}}{K}, \qquad (26)$$

где $Е_р$ – расчетный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений;

$Э_{уг}$ – ожидаемая условно-годовая экономия, руб.;

К – капитальные вложения на создание системы, руб.

Подставив вычисленные выше значения в формулу(26), получим:

$$E_Р = \frac{21141}{31988,21} = 0,66 ,$$

Расчетный срок окупаемости капитальных вложений составляет формула (27):

$$T_Р = \frac{1}{E_Р} , \qquad (27)$$

где $E_р$ – коэффициент экономической эффективности капитальных вложений.

Подставив вычисленные выше значения в формулу (27), получим:

$$T_P = \frac{1}{0{,}66} = 1{,}51 \ \ лет.$$

Срок окупаемости без дисконтирования 1 год 5 месяца.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле (28):

$$ЧДД = \sum_{m-1}^{T} (P_1 - З_t) * \frac{1}{(1+E)^t} \ , \qquad (28)$$

где P_t – ожидаемые результаты от внедрения предложенной ИС, руб.;

$З_t$ – ожидаемые затраты (капитальные и текущие) на создание и эксплуатацию ИС, руб.;

$З_t = (P_t – З_t)$ – эффект, достигаемый на t-м шаге расчета;

K – капитальные вложения;

t – номер шага расчета (t = 1,2,3);

T – горизонт расчета;

E – постоянная норма дисконта, %.

$З_t = (P_t – З_t) = Э_{уг}$ = 21141 руб.

В том случае, если текущие затраты ($З_t$) на весь срок использования разработки равны 0.

t = 1,2,3 год., т.к. предполагается, что результат от внедрения предложенной ИС будет с текущего года внедрения ИС.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, то проект является эффективным (при данной норме дисконта).

Тогда суммарный чистый дисконтированный доход за весь горизонт рассчитаем по формуле (29):

$$ЧДД = Э_1 \frac{1}{1+E} + Э_2 \frac{1}{(1+E)^2} + Э_3 \frac{1}{(1+E)^3} - K, \qquad (29)$$

$$ЧДД = \frac{21141}{1,12} + \frac{21141}{1,12^2} + \frac{21141}{1,12^3} - 31988,21 = 18875 + 16853,47 + 15100,71 - 31988,21 = 18840,97.$$

Положительное значение чистого дисконтированного дохода, ЧДД > 0, свидетельствует о том, что инвестирование целесообразно и данная ИС может приносить прибыль в установленном объеме.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений и определяется по формуле (30):

$$ИД = \frac{1}{K} \sum_{t-1}^{m} (P_1 - З_1) \frac{1}{(1+E)^t}, \qquad (30)$$

где P_t – ожидаемые результаты от внедрения предложенной ИС, руб.;

$З_t$ – ожидаемые затраты (капитальные и текущие) на создание и эксплуатацию ИС, руб.;

$Э_t = (P_t – З_t)$ – эффект, достигаемый на t-м шаге расчета;

К – капитальные вложения;

t – номер шага расчета (t = 1,2,3);

Т – горизонт расчета;

Е – постоянная норма дисконта, %.

$$ИД = \frac{60598,04}{31988,21} = 1,89$$

Инвестиции считаются эффективными, если индекс доходности выше единицы, ИД >1, следовательно, инвестиции в данную ИС, эффективны.

при $E_1 \rightarrow ЧДД_1 > 0$,

$E_2 \rightarrow ЧДД_2 < 0$

Внутренняя норма доходности (ВНД) рассчитаем по формуле (31):

$$ВНД = E_1 + \frac{ЧДД_1}{ЧДД_1 - ЧДД_2} * (E_2 - E_1)$$

$E_1 = 0,10$

$$ЧДД_1 = \frac{21141}{1,1} + \frac{21141}{1,1^2} + \frac{21141}{1,1^3} - 31988,21 = \quad = 18875,89 + 17471,90 + 15883,54 - 31988,21$$

$$= 20243,12,$$

$$ЧДД_2 = \frac{21141}{1,13} + \frac{21141}{1,13^2} + \frac{21141}{1,13^3} = 18708,84 + 16556,50 + 14651,77 - 31988,21 = 17928,9 \ ,$$

$E_2 = 0,13$

$E_1 \rightarrow ЧДД_1 > 0$ $E_2 \rightarrow ЧДД_2 > 0$

$$ВНД = 0,10 + \frac{20243,12}{20243,12 + 17928,9} * (0,13 - 0,10) = 0,10 + 0,53 * 0,3 = 0,259.$$

Таким образом, норма дисконта должна быть в пределах 25%….25,9%.

Показатели экономической целесообразности разработки и внедрения программного продукта сведены в результирующую таблице 20.

Таблица 20. Показатели экономической целесообразности разработки и внедрения программного продукта

Наименование показателя	Значения
Затраты на разработку и внедрение ПП, руб.	26130,25
Ожидаемая экономия от внедрения ПП, руб.	21141

Продолжение таблицы 20

Наименование показателя	Значения
Чистый дисконтированный доход, руб.	18840,97
Индекс доходности	1,89
Внутренняя норма доходности	0,93
Дисконтированный срок окупаемости, год	1,51
Срок морального старения, года	3

- Произведенные расчеты свидетельствуют, что внедрение, разработанной системы Бюджетирование-1.1 позволит сократить временные

затраты на обработку результатов контроля исполнения бюджетов и отдельных , что приведет к сокращению годовых текущих затрат на 21141 руб. Опираясь на оценку экономической эффективности можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение предлагаемой системы Бюджетирование-1.1 является экономически обоснованной и целесообразной.

3.2 Совершенствование процесса бюджетирования расходов на персонал

взаимозависимо с системой персонала. Поэтому в эффективной мотивации персонала скажется на работу бюджетирования. Это связанно с мотивацией на выполнение утвержденных . Поэтому следует систему мотивации системе или раньше неё.

Бюджетирование из трех основных : планирование, учет и . Необходимо достаточное внимание из этих элементов.

важно контролировать бюджета. Во контроля использования необходимо использовать способы анализа состояния: , оперативный и ретроспективный анализ.

Перспективный анализ позволит процесс с позиции перспективы его и использования бюджетов. Его является изучение достижения и тактических целей ции и реальность их исполнения.

При бюджетов необходимо оперативный анализ, основной которого является отклонений исполнения показателей от . Оперативность означает всего своевременность отклонений, а также нахождения их ликвидации.

Ретроспективный необходимо проводить по результатам деятельности, за , установленный . Проводить его предполагается по источникам информации на бухгалтерской и статистической , что позволит процедуры анализа. компьютерной техники и внедренного программного существенно сроки проведения и позволит более изучать влияние факторов на деятельности. Целью анализа является напряженности бюджетных , установление отклонения от бюджетных и устранение их.

Преимущества, мы получим при совершенствовании бюджетирования на персонал:

- положительное на мотивацию коллектива;
- уение координации организации в ;
- возможность своевременно коррективы;
- возможность на опыте бюджетирования лет;
- совершенствование ресурсов;
- возможность результатов и выявления .

Рассмотрим конкретные ы от оптимизации этапа управления на персонал:

- формулировка позволяет организации не осознать отличие от конкурентов, но и первым шагом логических уровней ;
- выработка , при этом стратегия обеспечивать рыночное , а реализация должна грамотной и последовательной;
- планов, точнее в соответствии с бюджетными , приучает организации к дисциплине, руководителям разных критерии для принятия ческих ;
- контроль за исполнением приучает руководителей менно отслеживать деятельности и наметившиеся ;
- анализ исполнения бюджета создает особую прозрачность организации для его руководителей, их действия становятся более осмысленными, они вырабатывают навык интерпретации отклонений, поиска их причин.

В современных условиях управление расходами на персонал должно осуществляться на основе положений, разработанных в бизнес-плане, составной частью которой является разделы, содержащие информацию об организационной структуре организации, об организации управления, о мотивации трудовой деятельности, об организации и оплате труда, а так же отражены планируемые в краткосрочной перспективе виды деятельности и

учтены влияния внешних факторов маркетинговой макросреды, на которые организация не может воздействовать.

Произведем рассчет экономической эффективности разработки экономической информационной системы "Бюджетирование-1.1".

Применительно к информационной системе группировать капитальные затраты можно следующим образом по формуле (32):

$$К = К_{пр} + К_{тс} + К_{лс} + К_{пс} + К_{иб} + К_{уч} + К_{во} + К_{пл} + К_{неучт}, \quad (32)$$

где $К_{пр}$ – затраты на проектирование информационной системы;

$К_{тс}$ – затраты на технические средства управления;

$К_{лс}$ – затраты на создание линий связи локальных сетей;

$К_{пс}$ – затраты на программные средства;

$К_{иб}$ – затраты на формирование информационной базы;

$К_{уч}$ – затраты на обучение персонала;

$К_{во}$ – затраты на вспомогательное оборудование (устройства пожаротушения, источники бесперебойного питания и др.);

$К_{пл}$ – затраты на производственную площадь;

$К_{неучт}$ – неучтенные затраты, обычно составляют 7-8% от общих затрат.

Затраты на формирование информационной базы $К_{иб}$ относятся к формированию условно-постоянной информации.

Произведем расчет капитальных затрат:

Затраты на проектирование информационной системы($К_{пр}$) найдем по формуле (33):

$$К_{пр} = З_{ФОТП} + З_{ОВФ}, \quad (33)$$

$$З_{фотп} = \sum_{J=1}^{m} O_{nj} * T_{РПРJ} * (1 + K_{Д})(1 + K_{У}), \quad (34)$$

где $О_{Пj}$ – оклад j-го программиста. В разработке участвовал 1 человек, его оклад составляет 7000 руб.;

$T_{РПРj}$ – общее время работы над ПР в месяцах (срок проектирования),

$T_{рпрj} = 1$ *мес*;

$k_Д$ – коэффициент дополнительной зарплаты, $K_д = 0$;

$k_У$ – районный коэффициент, $K_у = 0{,}15$.

Таким образом,

$$З_{ФОТП} = 7000 * 1 * (1 + 0) * (1 + 0{,}15) = 8050 \text{ руб.}$$

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет:

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * З_{ФОТП}, \quad (34)$$

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * 8050 = 2656 \text{ руб.}$$

Затраты на формирование информационной базы ($К_{иб}$) найдем по формуле (35):

$$К_{иб} = З_{ФОТЭ} + З_{ОВФ}, \quad (35)$$

$$К_{иб} = 8050 + 2656 = 10765 \text{ руб.}$$

$$З_{фотэ} = \sum_{J=1}^{m1} O_{э\,j} * T_{РПР\,J} * (1 + K_Д)(1 + K_У), \quad (35)$$

где $О_{Эj}$ – оклад j-го эксперта. В разработке участвовало 3 эксперта, оклад 1 человека составляет 3500 руб.;

$T_{РПРj}$ – общее время работы над ПР в месяцах (срок проектирования),

$T_{РПР\,j} = 0{,}5$;

Таким образом,

$$З_{ФОТЭ} = 3 * 3500 * 0{,}5 * (1 + 0) * (1 + 0{,}15) = 6038 \text{ руб.}$$

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет:

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * З_{ФОТЭ},$$

$$З_{ОВФ} = 0{,}330 * 6038 = 1992 \text{ руб.}$$

Затраты на обучение персонала:

$$К_{уч} = З_{ФОТИ} + З_{ОВФ},$$

$$К_{уч} = 6038 + 1992 = 8030 \text{ руб.}$$

$$З_{фотu} = \sum_{J=1}^{m1} O_{u\,j} * T_{рпр\,J} * (1 + K_Д)(1 + K_У), \quad (36)$$

где $О_{Иj}$ – оклад j-го инженера, курирующего ИС. В разработке участвовал 1 человек, оклад составляет 7000 руб.;

$Т_{РПРj}$ – общее время работы над ПР в месяцах (срок обучения),

$Т_{РПР} = 0,03$;

Таким образом,

$$З_{ФОТИ} = 7000 * 0,03 * (1 + 0) * (1 + 0,15) = 242 \text{ руб.}$$

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет:

$$З_{ОВФ} = 0,330 * З_{ФОТИ},$$

$$З_{ОВФ} = 0,330 * 242 = 80 \text{ руб.}$$

$$К_{уч} = 242 + 80 = 332 \text{ руб.}$$

$К_{тс}$, $К_{пс}$, $К_{во}$, $К_{пл}$, $К_{лс}$ – данные показатели не будем учитывать в данном случае, так как при внедрения информационная система они не повлияют на затраты. информационная система внедряется в отдел с уже имеющимися техническими средствами и предустановленными программными средствами.

Итого получаем капитальных затрат:

$$К = (10765 + 8030 + 332) + 7\% \text{ неучтенных затрат } = 19117 + 1338 = 20455 \text{ руб.}$$

Эксплуатационные затраты (С) Эксплуатационные затраты, в отличие от капитальных, являются повторяющимися.Они повторяются в каждом цикле производства, а рассчитываются суммарно за год. В состав эксплуатационных затрат на информационную систему входят следующие затраты:

$$С = С_{ао} + С_{то} + С_{ин} + С_{эл} + С_{пр}, \qquad (37)$$

где $С_{ао}$ – амортизационные отчисления;

$С_{то}$ – затраты на техническое обслуживание, включая заработную плату персонала информационной системы;

$С_{ин}$ – затраты, связанные с использованием глобальных вычислительных сетей (Интернета и др.);

$С_{эл}$ – затраты на электроэнергию;

$С_{пр}$ – прочие затраты составляют примерно 7%.

Наибольший удельный вес в эксплуатационных затратах принадлежит заработной плате, амортизационным отчислениям, техническому обслуживанию.

Рассчитаем элементы эксплуатационных затрат:

Введение новой информационной системы не повлияет на такие затраты, как:

а) амортизационные отчисления ($С_{ао}$) – их величина не изменится, так как не изменится парк оборудования;

б) затраты, связанные с использованием глобальных вычислительных сетей ($С_{ин}$) – эти затраты будут неизменными, поэтому при проведении расчетов их тоже опускаем.

Затраты на техническое обслуживание, включая заработную плату персонала Информационная система:

– заработная плата инженера АСУ ($ЗП_{И}$):$ЗП_{И} = О_{Сj} * Т_{мес} * (1 + k_{Д}) *$

$*(1 + k_{У})$,

где $О_{Сj}$ – оклад j-го сотрудника. 1 человек, его оклад составляет 8000 руб.;

$Т_{мес}$, $Т_{час}$ – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно ($Т_{час}$ = 64 часа);

$$T_{мес} \frac{T_{час}}{Ч_{рд} * Ч_{рч}}, \qquad (38)$$

$Ч_{рд}$– число рабочих дней в месяц, 22 дня;

$Ч_{рч}$ – число рабочих часов в день, 8 часов;

$k_{Д}$ – коэффициент дополнительной зарплаты, $k_{Д}$ = 0;

$k_{У}$ – районный коэффициент,$К_{У}$=0,15.

Таким образом,

$$ЗП_И = 7000 * 0,36 * (1 + 0) * (1 + 0,15) = 2898 \text{ руб.}$$

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет:

$$ОТ_{ВФ} = 0,330 * ЗП_И, \quad (39)$$

$$ОТ_{ВФ} = 0,330 * 2898 = 956 \text{ руб.}$$

$$С_{то1} = 2898 + 956 = 3854 \text{ руб./год.}$$

Заработная плата персонала ($ЗП_П$) рассчитаем по формуле (40):

$$ЗП_П = О_{Сj} * Т_{мес} * (1 + k_Д) * (1 + k_У), \quad (40)$$

где $О_{Сj}$ – оклад j-го сотрудника. 1 человек, его оклад составляет 12000 руб.;

$Т_{мес}$, $Т_{час}$ – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно ($Т_{час}$ = 528 часов);

$k_Д$ – коэффициент дополнительной зарплаты, $k_Д$ = 0;

$k_У$ – районный коэффициент, $К_У$=0,15.

Таким образом,

$$ЗП_П = 10500 * 3 * (1 + 0) * (1 + 0,15) = 36225 \text{ руб.}$$

Сумма начислений на заработную плату во внебюджетные фонды составляет формула (41):

$$ОТ_{ВФ} = 0,330 * ЗП_П, \quad (41)$$

$$ОТ_{ВФ} = 0,330 * 36225 = 11954 \text{ руб.}$$

$$С_{то1} = 36225 + 11954 = 48179 \text{ руб./год.}$$

$$С_{то2} = 3657 + 48179 = 51836 \text{ руб./год.}$$

Затраты на электроэнергию:

$$С_{эл} = 1800 \text{ руб./год}$$

$$С = 3657 + 48179 + 1800 + 7\% = 53636 + 3754 = 57390 \text{ руб./год.}$$

Как было отмечено, $ΔЭ_{год}$ — годовая экономия (прибыль), вызванная инормационной системой, без учета эксплуатационных затрат на информационную систему, будет определяться по формуле (1):

$$П = С + Е * К = 57390 + 20455 * 8,5\% = 65229 \text{ руб.}$$

Рассмотрим расчет прямого экономического эффекта,он сводится к следующему:определяется разность в годовых приведенных затратах по базовому ($П^0$) и предлагаемому ($П^1$) вариантам ЭИС формула (42):

$$Э_{прям} = П^0 – П^1 = DC_{зп} – \sum С – Е * К, \qquad (42)$$

где $DC_{зп}$ – сокращение заработной платы управленческого персонала при внедрении экономической информационной системой;

$\sum С$ – суммарные эксплуатационные затраты на экономическую информационную систему,за исключением заработной платы управленческого персонала.Так как не предполагается понижать зарплату работникам или увольнять их при внедрении экономической информационной системы, то:

$$DC_{зп} = С^0_{зп} – С^1_{зп} = 0, \quad (43)$$

где $С^0_{зп}$ – заработная плата управленческого персонала в базовом варианте;

$С^1_{зп}$ – заработная плата управленческого персонала в предлагаемом варианте.

Следовательно: $Э_{прям} = 0 – 65229 = – 65229$ руб.

Величина прямого экономического эффекта является недостаточной (даже отрицательной) для оправдания затрат на внедрение информационной системы. Это объясняется тем, что информационная система создается с нуля и отсутствием экономии на заработной плате управленческого персонала.В этом случае внедрение информационной системы целесообразно, только если есть уверенность в достаточно большом косвенном экономическом эффекте.

Рассмотрим расчет косвенного экономического эффекта.

Данный расчет предполагает определение следующих составляющих:

$$Э_{косв} = \Delta А + \Delta С_{себ} + \Delta Ш, \quad (44)$$

где $\Delta А$ – годовой прирост выручки от реализации продукции, прочей реализации или внереализационной деятельности, связанной с экономической информационной системой; экономическая информационная система

напрямую не влияет на увеличение выпуска продукции, она помогает сократить риски потерь документов и время, затрачиваемое на обработку;

$\Delta C_{себ}$ – годовая экономия на себестоимости продукции объекта управления;

ΔШ – сокращение штрафов и других непланируемых потерь за год. Предположим, что общая сумма штрафов за год, вызванная потерей документов по вине отдела, равна примерно 150 000 руб. (до разработки информационной системой). Экономической информационной системой позволит снизить эти потери на 80% в год. Итого ΔШ = 30 000 руб. В структуре себестоимости общества основную долю занимают материальные затраты – 38% и затраты на оплату труда с отчислениями – 36%Запланируем 3% сокращения затрат на оплату труда за счет отмены некоторых функций и 20% сокращения затрат на канцелярию. Для простоты расчета объединим экономию по энергии, содержанию оборудования и потерям и запланируем 1% экономии.Для проведения расчетов необходима себестоимость работ, условно принимаем ее за 10 000 руб./мес., для удобства проведения расчетов. Получаем:

$$\Delta C_{к} = 10000 * 38\% – (38\% * 1000 – 20\%) = 3040 \text{ руб./мес.}$$

$$\Delta C_{зппр} = 10000 * 36\% – (36\% * 10000 – 3\%) = 3492 \text{ руб./мес.}$$

$$\Delta C_{проч} = \Delta C_{э} + \Delta C_{сэо} + \Delta C_{док} = 26\% * 10000 – (26\%*10000 – 1\%) = 2574 \text{ руб./мес. (45)}$$

$$\Delta C_{себ} = 12*(\Delta C_{см} + \Delta C_{зппр} + \Delta C_{проч}) = 12*(3040+3492+2574) = 109272 \text{ руб./год. (46)}$$

Если внедрение информационная система не влияет на какую-либо статью затрат в составе себестоимости, то эта статья, очевидно, не фигурирует в расчете косвенного экономического эффекта.

$$Э_{косв} = \Delta А + \Delta C_{себ} + \Delta Ш = 0 + 109272 + 30000 = 139272 \text{ руб. (47)}$$

$$\Delta Э_{год} = Э_{косв} + Э_{прям} = 139272 – 65229 = 73872 \text{ руб. (48)}$$

$$Э = \Delta Э_{год} - П = 73872 – 65229 = 8643 \text{ руб. (49)}$$

Годовой экономический эффект представляет собой абсолютный показатель эффективности. Система считается эффективной, если Э>0. Вспомогательными показателями экономической эффективности являются:– Расчетная прибыльность (рентабельность) формула 50:

$$P = \frac{\Delta Э_{год}}{K} = \frac{73872}{20455} = 3{,}6, \quad (50)$$

Срок окупаемости формула (51):

$$T_{ок} = \frac{1}{P} = \frac{K}{\Delta Эгод} = 0{,}28 \qquad (51)$$

Проект окупится через 1,5 месяца. Разработка новой автоматизированной информационной системы будет производиться в течение 1 месяца, в одну смену продолжительностью 8 часов. После внедрения данной информационной системы сократятся затраты по материальным расходам на 20%. Это приведет к снижению условной общей себестоимости работ отдела, данная экономия позволит окупить создание и внедрение нового программного обеспечения-Бюджетирование-1.1. Предполагаемое время окупаемости проекта составляет три месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что ОСП « почтамт» – ФГУП «Почта » имеет четкую структуру, что позволяет более разграничивать ответственность исполнителями.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду.

Затраты на персонал представляют собой интегральный показатель, который характеризует совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Проведенный показал, что выручка от услуг ОСП «Калужский » с каждым растет, что свидетельствует о объемов деятельности . В 2016 году по с 2015 выручка от реализации с 34705 тыс. руб. до 39161 тыс. руб. изменение выручки от составило тыс. руб. Относительное изменение 12,8%.

Положительным в финансово-хозяйственной деятельности ОСП «Калужский » является более рост себестоимости по к росту выручки. себестоимости в году, в то время как выросла на 12,8%, 8,1%.

Изучение практики функционирования ведущих отраслевых организаций обнаружило ряд проблем, являющихся сдерживающим фактором в процессе управления затратами на персонал:

- отождествление понятий «управление персоналом» и «управление затратами на персонал»: в практике современной организации управление. затратами на персонал не рассматривается в качестве самостоятельной функции управления персоналом;
- игнорирование и недооценка специфики затрат на персонал, выражающейся в обезличенном рассмотрении их в составе совокупных затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг;

- группировка затрат на персонал является обобщенно- обезличенной и не способствует достижению стратегических целей реализации потенциала доходности организации;
- затраты на персонал как учетная категория в практике деятельности организаций отсутствует; состав затрат на персонал в статистической отчетности ограничен затратами на оплату труда, выплатами социального характера;
- затраты на развитие персонала носят эпизодический характер, являются разрозненными и не включены в единую систему стратегического контроллинга как обособленную систему бюджетирования, учета, анализа и контроля внутренних и внешних условий осуществления деятельности организации в целях обеспечения его долговременной перспективы;
- бюджетирование затрат на персонал как отдельный регламентированный процесс, за который несет ответственность структурное подразделение организации, на большинстве организаций не осуществляется: его можно охарактеризовать как ситуационный процесс, по необходимости недостающие средства субъектам управления персоналом приходится «выпрашивать» в течение года. Многие HR- специалисты не «видят» своего участия в бюджетировании затрат на персонал ввиду высокой загруженности текущей повседневной работой и недостаточной профессиональной подготовкой.

Оценка управления расходами на персонал была произведена на примере организации ОСП «Калужский почтамт».

Место нахождения: г. Калуга, пл. Старый Торг 7.

ОСП «Калужский почтамт» действует на основании Положения. Осуществляет свою деятельность от имени ФГУП «Почта России. Ответственность за деятельность Подразделения несет ФГУП «Почта России.

Для осуществления хозяйственной деятельности филиала открываются счета банковских учреждениях. Распоряжение указанными счетами осуществляют уполномоченные работники филиала, в установленном порядке по специальной доверенности, выданной ФГУП «Почта России.

Руководство и контроль за деятельностью осуществляет директор ОСП «Калужский почтамт» и иные, уполномоченные им лица.

Расходы на персонал в 2016 году превысили плановые в частности в связи высплатой премии сотрудникам, что говорит о не эффективном планировании, кроме того, в структуре расходов отсутвуют расходы на обучение, стимулирование персонала, что в свою очередь отражается на качестве работников.

Анализ причин увольнения работников организации показал, что основной причиной является недовольство заработной платой (ее низкий уровень) и системой оплаты труда в целом. Повременно-премиальная система оплаты, действующая в организации, выполняет уравнительную функцию и не заинтересовывает работников в результатах труда.

Поэтому для повышения эффективности деятельности ОСП «Калужский почтамт» необходимо разработать мероприятия по планированию дополнительных расходов на персонал.

В ОСП «Калужский почтамт» как и в любом другом отделении связи, присутствует проблема, связанная с низкой заработной платой персонала, в связи, с чем наблюдется нехватка сотрудников и большие очереди, сотрудники замучены огромным объемом работы, поэтому наблюдается недоброжелательное отношение к клиентам.

К сожалению, был выбран не верный путь ребрэндинга Почты России. Сменили логотипы, вывески, была проведена реконструкция помещений, что в целом не повлекло за собой позитивного отношения, сейчас большинство

граждан предпочитают например оплатить какую - нибудь услугу в банке или по интернету, чем прийти на почту и потратить время. Но это всего часть населения, в основном это молодое поколение от 18 до 40 лет, но есть и люди у которых просто нет выбора и приходится идти на почту. Поэтому необходимы изменения изнутри, направленные на сотрудников отделений, в связи, с чем предлагается повышение заработной платы персонала, что приведет к увеличению сотрудников, а так же их обучение, которое будет направлено на повышение знаний и компетенции, а так же на формирование навыков корпоративного поведения и общения с клиентами.

Мы выяснили, что в ОСП «Калужский » средств MS явно недостаточно для бюджетирования и необходимо альтернативу. Переход на системы позволяет облегчить сбора информации, сроки и повысить подготовки .

В качестве нового средства по бюджетированию на персонал предложили систему и финансового планирования "-1.1". Сумма на разработку данного программного обеспечения составляет: 26130,25 руб.

Стоимость затрат на содержание системы до внедрения разработанного программного обеспечения составили 38082 ,74 руб., после внедрения 16941,36 руб.

Произведенные расчеты свидетельствуют, что внедрение, разработанной системы планирования Бюджетирование-1.1 позволит сократить временные затраты на обработку результатов осуществления контроля исполнения запланированных бюджтов и отдельных показателей, что приведет к сокращению годовых текущих затрат на 21141 руб.

Опираясь на оценку экономической эффективности, можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение предлагаемой системы планирования Бюджетирование-1.1 является экономически обоснованной и целесообразной.

Проект окупится через 1,5 месяца. Разработка новой автоматизированной информационной системы- Бюджетирование-1.1 будет производиться в течение

1 месяца, в одну смену продолжительностью 8 часов. После внедрения данного программного обеспечания сократятся затраты по материальным расходам на 20%. Это приведет к снижению условной общей себестоимости работ, данная экономия позволит окупить создание и внедрение автоматизированной информационной системы- Бюджетирование-1.1.Предполагаемое время окупаемости проекта составляет три месяца.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016).
2. Александрова О.А. Экономический анализ: учебное пособие / О.А. Александрова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 179 с.
3. Алексеева, Г. И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда. Учебное пособие / Г.И. Алексеева. - М.: Юрайт, 2015. - 216 с.
4. Асалиев А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
5. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
6. Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне внешних стандартов. – М.: Экономика, 2013. – 315 с.
7. Брагина Зинаида Управление персоналом; КноРус медиа - М., 2015. - 893 с. Бюджетирование. Шаг за шагом; Питер - Москва, 2014. - 480 с.
8. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Гарнов А.П. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
9. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – СПб.: Экономика, 2014. – 328с.
10. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
11. Канке А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Канке А.А., Кошевая И.П. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
12. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

13. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 156 с.
14. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М., -2013. -427 с.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.124.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2015. – 202 с.
18. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 167 с.
19. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.
20. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2015. – 81 с.
21. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 152 с.
22. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2013. - 254 с.
23. Йеннер Томас Маркетинговое планирование; Издательство Гуманитарного университета - Москва, 2014. - 276 с.
24. Назаров М.Г. Статистика: учебно-практическое пособие / М.Г. Назаров, В.С. Варагин, Т.Б. Великанова. – М.: КНОРУС, 2015. – 480 с.

25. Поздняков В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Поздняков В.Я., Поздняков В.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 617 с.
26. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник / Прыкина Л. В. – М.: Дашков и К, 2016. – 256 с.
27. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 649 с.
28. Самылин А.И. Корпоративные финансы. Финансовые расчеты: учебник / А.И. Самылин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 472 с.
29. Сотникова С.И. Управление персоналом:деловая карьера: учебное пособие/ С.И. Сотникова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
30. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1 / под ред. А.Я. Кибанова. – ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
31. Управление человеческими ресурсами: методы исследования / под ред. проф. Е.В. Михалкиной. Ростов н/Д., 2014. - 476 с.
32. Фёдорова Н.В. Экономика труда: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
33. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации): учебник / Ю.Г. Чернышева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 421 с.
34. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 374 с.
35. Шлендер П.Э. - Практикум по экономике, организации и нормированию труда.- М.: Инфра-М, 2015.-319 с.
36. Верхоглазенко В., Звезденков А. Мост между интересами // Маркетолог. – 2013. - №1. – С. 7-12.
37. 1. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2013. - №4. – С. 22-26.

38. Гладкова О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. -2015.- № 2-(272). -С. 335– 346.
39. Дмитриева Н.В. Ключевые подходы к оценке затрат на персонал организации / Н.В. Дмитриева // Научно-исследовательские публикации. – 2015. – №6. – С. 49-54.
40. Драгунов М.В. О методических рекомендациях по анализу затрат на персонал предприятия газовой отрасли / М.В. Драгунов. – Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – №3. – С. 43-47.
41. Драгунов М.В. О формировании механизма контроллинга управления затратами на персонал на предприятии газовой отрасли / М.В. Драгунов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – №4. – С. 39-43.
42. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // HR-Portal. - 2013. - №2. – С. 10-13.
43. Иванычева Т.А. Процесс формирования организационной культуры предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2 – С. 102-105.
44. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №4. – С. 17-20.
45. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2013. - №10. – С. 14-16.
46. Коростелева О.С. Основные направления оптимизации затрат на предприятии / О.С. Коростелева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – №34. – С. 171-176.

47. Киракосян Р.Г. Бюджетирование в системе управленческого учета / Р.Г. Киракосян, Е.А. Зубарева, А.С. Василенко // Символ науки. – 2016. – №11-1. – С. 75-77.
48. Майстер В.А. Проблемы и перспективы бюджетирования затрат на предприятии / В.А. Майстер // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». – 2014. – №1. – С. 1-3.
49. Маличенко И.П. Разработка HR- бюджета как ключевая компетенция современного менеджера по управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -2015. - № 5.- С. 20-29.
50. Михальский А. Люди уходят… // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №12. – С. 14-19.
51. Мухаметгалиев С.И. Бюджетирование затрат труда в агрохолдинговых организациях / С.И. Мухаметгалиев, С.В. Пирогова // Бюджетирование затрат труда в агрохолдинговых организациях. – 2017. – №2-1. – С. 214-217.
52. Рыжкова Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т.В. Рыжкова, Л.В. Горелова // Лесной вестник. – 2014. – №3. – С. 173-182.
53. Сунгатуллина Л.Б. Теоретико-методологические аспекты стратегического управленческого анализа расходов на вознаграждение персонала / Л.Б. Сунгатуллина // Проблемы современной экономики. – 2013. – №4. – С. 175-178.

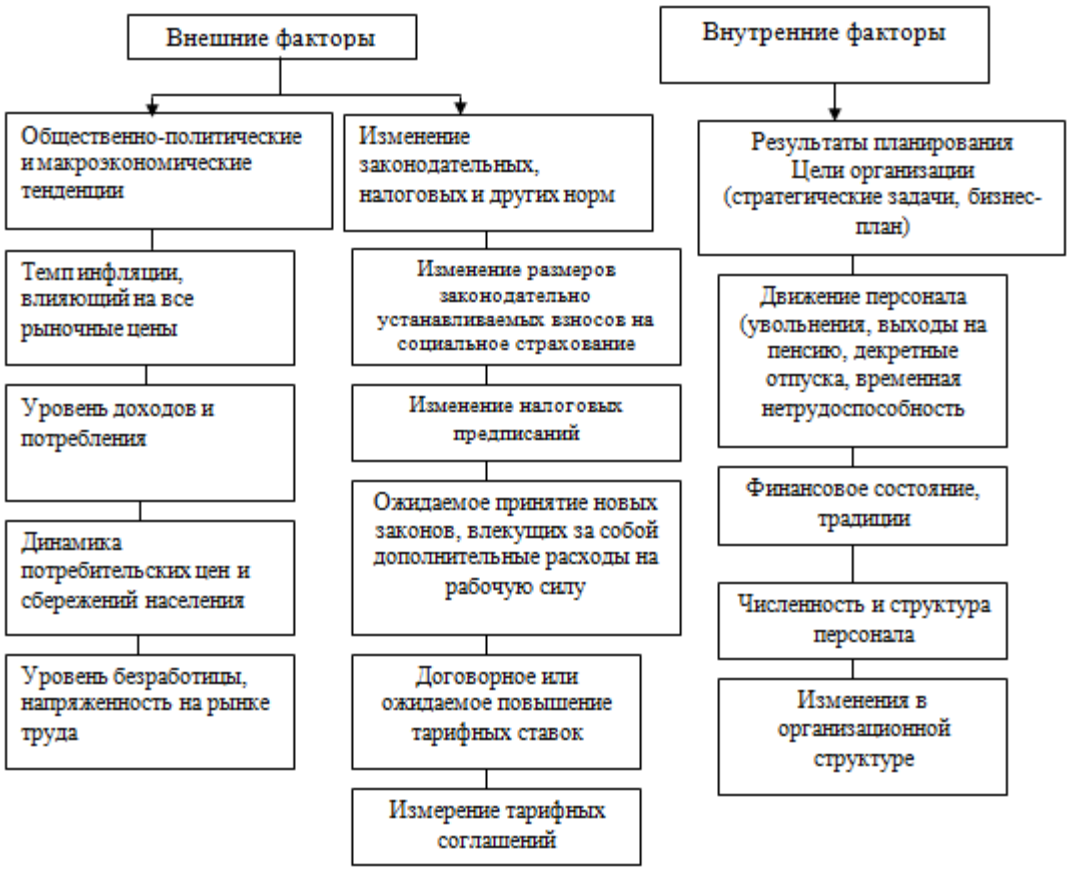
ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Классификация расходов на персонал

Классификационный признак	Вид расходов на персонал
1	2
Фаза процесса воспроизводства рабочей силы	На производство рабочей силы На распределение рабочей силы На потребление (использование) рабочей силы
Степень ценности (способность приносить доход в будущем)	Первоначальные Восстановительные
Уровень подхода	С позиций государства С позиций организации С позиций работника
Целевое назначение	На приобретение работников На оплату труда и материальное вознаграждение На развитие персонала На подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников На услуги социально- бытового назначения На социальную .защиту и социальное страхование На улучшение условий труда, медицинского об-служивания
Источник финансирования.	Фонды общественных организаций Государство: госбюджет, внебюджетные источники Организация: себестоимость продукции, прибыль, другие источники Работник
Характер расходов	Прямые Косвенные
Время возмещения.	Долговременные Текущие
Обязательность расходов	Обязательные Необязательные
Отношение к целесообразности сокращения расходов	Резервообразующие Нерезервообразующие
Место возникновения затрат	На каждый учетный участок (подразделение организации)

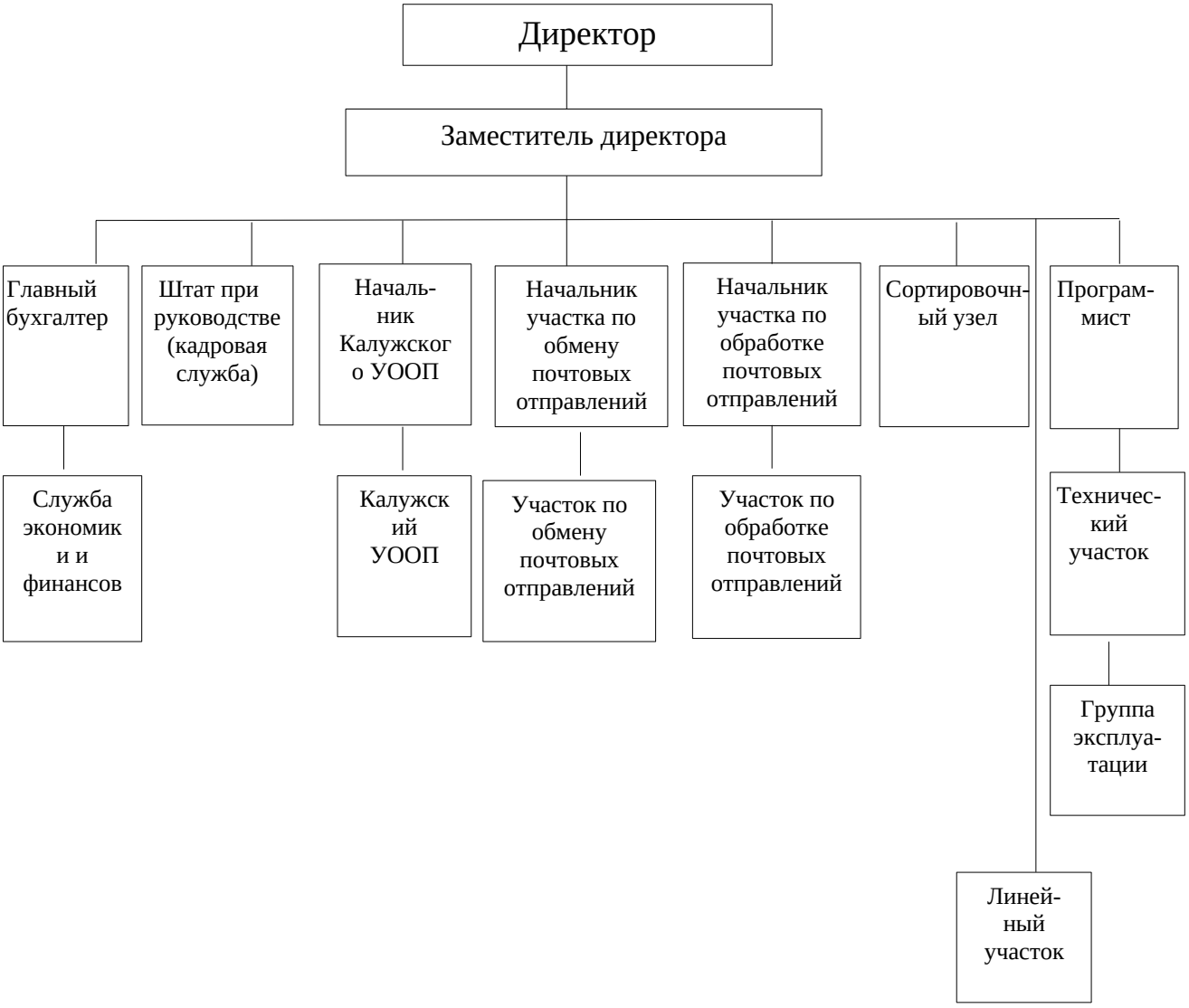
ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Факторы, влияющие на расходы на персонал



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Организационная структура управления ОСП «Калужский почтамт» – филиала ФГУП «Почта России»



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Основные экономические показатели деятельности
ОСП «Калужский почтамт»

Показатели	Годы			Изменение 2016 г. в % (±) к	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	32 714	34 705	39 161	119,7	112,8
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб.	28 858	29 505	31 901	110,5	108,1
Прибыль от продажи, тыс. руб.	1 425	2 014	2 593	182,0	128,7
Стоимость основных средств, тыс. руб.	113 125 638	113 963 060	109 967 886	97,2	96,5
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1 722 754 140	1 785 313 285	1 771 208 751	102,8	99,2
Численность работающих, чел.	23	22	21	91,3	95,5
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	0,000	0,000	0,000	123,1	116,9
Оборачиваемость оборотных средств, обороты	0,007	0,007	0,008	116,4	113,7
Производительность труда, руб. / чел.	1422,3	1577,5	1864,8	131,1	118,2
Рентабельность основной деятельности, %	4,938	6,826	8,128	x	x
Рентабельность продаж, %	4,356	5,803	6,621	x	x
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	354 939 039	444 151 143	459 836 591	129,6	103,5
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	527 221 818	627 671 472	690 475 044	131,0	110,0

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на 31 Декабря 2014-2016 г.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710001
	Дата (число, месяц, год)	31 | 12 | 16
Организация ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГУП "ПОЧТА РОССИИ"	по ОКПО	13580559
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7724261610
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	64.11
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	15241
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)

Местонахождение (адрес) Калужская область, УФПС

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
2	3	4	5	6
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	105 663 522,17	114 272 249,08	113 653 870,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180	10 773 193,17	8 233 168,28	4 085 011,00
Прочие внеоборотные активы, в том числе:	1190	75 249 354,85	50 833 705,05	12 367 740,00
Незавершённое строительство	1195	75 249 354,85	50 828 951,27	12 231 593,00
Итого по разделу I	**1100**	191 686 070,19	173 339 122,41	130 106 621,00

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
Запасы	1210	91 382 660,45	67 242 412,25	66 906226,00
в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	33 955 925,41	29 558 279,22	31 534 303,00
готовая продукция и товары для перепродажи	1214	57 059 044,30	36 977 613,03	34 881 292,00
расходы будущих периодов	1216	367 690,74	706 520,00	490 631,00
прочие запасы и затраты	1217			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	452 421,06	13 635 330,50	2 520 659,00
Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	459 836 590,67	444 151 143,16	354 939 039,00
покупатели и заказчики	1231	77 286 951,52	52 998 804,85	23 378 534,00
авансы выданные	1232	10 938 761,14	7 726 153,25	5 388 026,00
прочие краткосрочные дебиторы	1233	6 860 993,63	7 882 328,75	4 991 179,00
долгосрочная дебиторская задолженность	1234			
внутрихозяйственные расчеты между Аппаратом управления предприятия и филиалом	1235	364 749 884,38	375 543 856,31	321 181 300,00
внутрихозяйственные расчеты между филиалом и уполномоченным ОПС (УОПС)	1236			
Финансовые вложения за исключением денежных эквивалентов	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 148 069 681,08	1 166 485 862,95	
Прочие оборотные активы, в том числе:	1260	42 578 210,16	108 583 190,33	67 115 330,00
прочие оборотные активы по переводным операциям	1261	37 574 024,83	108 583 190,33	67 115 330,00
прочие оборотные активы без учета переводных средств	1262	5 004 185,33		
Итого по разделу II	1200	1 742 319 563,42	1 800 097 939,19	1 770 528 630,00
БАЛАНС	**1600**	1 934 005 633,61	1 973 437 061,60	1 900 635 251,00

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в т.ч.:	1370			
фонд специального назначения	1371			
имущество, полученное от собственника сверх уставного фонда	1372			
прибыль (убыток) текущего года	1373			
прибыль (убыток) прошлых лет	1374			
Итого по разделу III	**1300**			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 997 490,16	2 786 227,45	2 794 196,00
Оценочные обязательства	1430	39 500 570,98	29 393 554,94	12 080 189,00
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	**1400**	42 498 061,14	32 179 782,39	14 874 385,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	690 475 043,92	627 671 472,40	527 221 818,00
поставщики и подрядчики	1521	35 652 789,05	32 339 520,08	19 870 320,00
задолженность перед персоналом организации	1522	18 774 856,60	17 970 325,26	17 991 404,00
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	13 301 229,75	13 338 127,04	11 142 297,00
задолженность по налогам и сборам	1524	8 889 582,56	7 502 844,38	5 765 221,00
авансы полученные	1525	32 631 702,92	25 840 792,03	34 803 269,00
задолженность перед учредителями	1526			
прочие кредиторы	1527	1 858 973,68	12 735 297,79	3 448 486,00
внутрихозяйственные расчеты между Аппаратом управления предприятия и филиалом	1528	579 365 909,36	517 944 565,82	434 200 821,00

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
внутрихозяйственные расчеты между филиалом и уполномоченным ОПС (УОПС)	1529			
Доходы будущих периодов	1530			
в том числе целевое финансирование	1535			
Оценочные обязательства	1540	23 344 425,88	28 754 813,05	20 741 971,00
Прочие обязательства, в том числе:	1550	1 177 688 102,67	1 284 830 993,76	1 337 797 077,00
прочие обязательства по переводным операциям	1551	1 177 688 102,67	1 284 830 993,76	1 337 797 077,00
прочие обязательства без учета переводных операций	1552			
Итого по разделу V	**1500**	1 891 507 572,47	1 941 257 279,21	1 885 760 866,00
БАЛАНС	**1700**	1 934 005 633,61	1 973 437 061,60	1 900 635 251,00

Строка для устранения отклонений в результате округления по АКТИВУ				
Прочие оборотные активы без учета переводных средств - после корректировки округления				
Строка для устранения отклонений в результате округления по ПАССИВУ				
Прочие обязательства без учета переводных операций - после корректировки округления				
Прочие оборотные активы (после расчета отклонений)	1260			
Итого по разделу II (после расчета отклонений)	1200			
БАЛАНС_а (после расчета отклонений)	**1600**			
Прочие обязательства (краткосрочные) (после расчета отклонений)	1550			
Итого по разделу V (после расчета отклонений)	1500			
БАЛАНС_п (после расчета отклонений)	**1700**			
прочие дебиторы, включая долгосрочную дебиторскую задолженность (объединенные ячейки 1233 и 1234)	1233			

Руководитель _____ Л.Н. Комарова
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Н.А. Сухорева
(подпись) (расшифровка

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Отчет о финансовых результатах

на 31 Декабря 2014-2016 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	16
Организация ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГУП "ПОЧТА РОССИИ"	по ОКПО	13580559		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7724261610		
Вид экономической деятельности Деятельность национальной почты	по ОКВЭД	64.11		
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Федеральное государственное унитарное предприятие	по ОКОПФ/ОКФС	15241		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		

Местонахождение (адрес) Калужская область, УФПС

Наименование показателя	*Код строки*	*За 2016 год*	*За 2015 год*	*За 2014 год*
Выручка Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	170 909 592	148 909 892	140 353 577
Себестоимость продаж	2120	(160 432 340)	(140 421 240)	(141 497 733)
Валовая прибыль (убыток)	2100	10 477 252	8 488 652	-1 144 156
Коммерческие расходы	2210	(7 253 476)	(6 361 165)	(2 888 912)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 223 776	2 127 487	-4 033 068
Проценты к получению	2320	3 225 915	2 125 438	1 629 514
Проценты к уплате	2330	(3 567 812)	(2 563 288)	(1 907 207)
Прочие доходы	2340	9 985 177	25 735 633	14 064 577
Прочие расходы	2350	(22 319 458)	(25 909 555)	(8 681 339)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 266 167	1 515 715	1 072 477
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	530 595	329 955	874 709
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	2 266 167	8 897	81 100
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(1 020 172)	9 632	18 629
Прочее	2460	(39 723)	36 922	46 475
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 231 741	1 578 052	1 235 300
Совокупный финансовый результат периода	2500	1 231 741	0	0

Руководитель _____ Л.Н. Комарова
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Н.А. Сухорева
(подпись) (расшифровка

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Отчет о движении денежных средств

на 31 Декабря 2014-2016 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	16
Организация ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГУП "ПОЧТА РОССИИ"	по ОКПО	13580559		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7724261610		
Вид экономической деятельности Деятельность национальной почты	по ОКВЭД	64.11		
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Федеральное государственное унитарное предприятие	по ОКОПФ/ОКФС	15241		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		

Местонахождение (адрес) Калужская область, УФПС

Наименование показателя	Код строки	за 2014 год	За 2015 год	За 2016 год
Денежные потоки от текущих операций				
Поступления - всего в том числе:	4110	136 727 730	150 858 746	170 985 353
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	119 845 732	134 777 197	143 453 336
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	13 683 178	1 952 825	3 435 635
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0	0
прочие поступления	4119	3 198 820	14 128 724	16 853 256
Платежи - всего в том числе:	4120	(183 999 208)	(159 525 514)	(147 280 134)
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(55 041 181)	(52 844 394)	(42 588 139)
в связи с оплатой труда работников	4122	(65 180 779)	(60 280 701)	(52 987 245)
процентов по долговым обязательствам	4123	(1 910 636)	(2 405 841)	(3 987 953)
налога на прибыль организаций	4124	(4 530)	(3 995)	(4 123)
прочие платежи	4129	(61 862 082)	(43 990 583)	(41 371 590)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-47 271 478	-8 666 768	3 879 234
Денежные потоки от инвестиционных операций				
Поступления - всего в том числе:	4210	1 564 709	2 120 458	2 872 308
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	548	3 753	4 671
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0	0	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0	0	0
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	1 564 141	2 116 705	2 867 637
прочие поступления	4219	20	0	0
Платежи - всего в том числе:	4220	(2 966 462)	(1 164 358)	(1 584 632)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(2 881 159)	(1 084 823)	(1 025 961)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(1 834)	(0)	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(0)	(0)	(0)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(83 469)	(79 527)	(69 789)
прочие платежи	4229	(0)	(8)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-1 401 753	956 100	-2 867 924
Денежные потоки от финансовых операций				
Поступления - всего в том числе:	4310	21 914 924	17 935 147	25 587 546
получение кредитов и займов	4311	9 924 285	6 214 870	5 897 876
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	0	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0	0	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	5 256 138	2 982 527	1 803 449
прочие поступления	4319	6 734 501	8 737 750	17 886 221
Платежи - всего в том числе:	4320	(16 253 599)	(19 441 925)	(29 324 221)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(0)	(150 000)	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(6 056)	(308 825)	(258 935)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(13 629 025)	(14 908 495)	(15 687 093)
прочие платежи	4329	(2 618 518)	(4 074 605)	(13 378 193)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	5 661 325	-1 506 778	- 3 285 963
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	-43 011 906	-9 217 446	-18 416 181
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	0	0	1 166 485 862
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	0	0	1 148 069 682
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	1 017 738	2 926 026	4 834 513

Руководитель _____ Л.Н. Комарова
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Н.А. Сухорева
(подпись) (расшифровка