УДК 331.5.024.54

КОРНЕВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА
соискатель кафедры экономической теории ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина», руководитель направления АО «Росгеология»,
e-mail: korneva-ev@yandex.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-10-112-121

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Цель работы. *Целью работы является исследование инструментов кадрового планирования и бюджетирования расходов на персонал как составляющей части эффективной системы управления предприятием.* ***Метод или методология проведения работы.*** *Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода к решению проблем. Основой данной работы являются труды российских ученых в области кадрового планирования и бюджетирования расходов на персонал, а также комплексный анализ инструментов и подходов в данной области.* ***Результаты.*** *Расходы на персонал составляют значительную долю в общих расходах каждого предприятия, в связи с чем вопрос их корректного бюджетирования влияет на эффективность управления предприятием в целом. В рамках исследования рассмотрены подходы к кадровому планированию и формированию бюджета расходов на персонал, включая прямой и обратный порядок планирования расходов. Изучены вопросы планирования численности исходя из количественной и качественной потребности в персонале. Рассмотрены статьи затрат в составе бюджета расходов на персонал, а также факторы, которые необходимо учитывать в процессе бюджетирования. Детально рассмотрены инструменты и подходы при планировании фонда оплаты труда и его составляющих элементов, включая базовую заработную плату, резерв на отпуск, различные премии, затраты на индексацию и дифференцированный пересмотр заработной платы, а также затраты на высвобождение персонала.* ***Область применения результатов.*** *Результаты проведенного исследования могут применяться компаниями различных отраслей в процессе кадрового планирования и формирования бюджета расходов на персонал.* ***Выводы.*** *Надлежащее кадровое планирование и корректное формирование бюджета расходов на персонал являются элементами эффективного управления предприятием.*

Ключевые слова: *кадровое планирование, бюджет расходов на персонал, фонд оплаты труда.*

KORNEVA EKATERINA VLADIMIROVNA
Candidate of the Department of Economic Theory of the Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NRU), Head of the direction of Rosgeology JSC,
e-mail: korneva-ev@yandex.ru

HR PLANNING AND BUDGETING OF PERSONNEL COSTS PERSONNEL AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. The purpose of the work. *The aim of the work is to study the tools of personnel planning and budgeting of personnel costs as a component of an effective enterprise management system.* ***Method or methodology of the work.*** *The research is based on a general scientific methodology, which provides for the application of a systematic approach to problem solving. The basis of this work is the works of Russian scientists in the field of personnel planning and budgeting of personnel costs, as well as a comprehensive analysis of tools and approaches in this area.*

Results. *Personnel costs make up a significant share of the total costs of each enterprise, and therefore the issue of their correct budgeting affects the efficiency of enterprise management as a whole. Within the framework of the study, approaches to personnel planning and budgeting of personnel costs are considered, including direct and reverse order of cost planning. The issues of planning the number of employees based on the quantitative and qualitative needs for personnel were studied. The article considers the cost items in the personnel budget, as well as the factors that need to be taken into account in the budgeting process. The tools and approaches for planning the payroll and its constituent elements, including the base salary, the vacation reserve, various bonuses, the costs of indexation and differentiated salary revision, as well as the costs of staff release, are considered in detail.* ***Scope of the results.*** *The results of the study can be used by companies in various industries in the process of personnel planning and budgeting of personnel costs.* ***Conclusions.*** *Proper personnel planning and correct budgeting of personnel costs are elements of effective enterprise management.*
Keywords: *personnel planning, budget of personnel expenses, salary fund.*

Введение. В текущих экономических условиях вопросы эффективного управления ресурсами (в т. ч. финансовыми) являются особенно актуальными. Доля расходов на персонал в общем размере затрат предприятия зависит от отрасли, трудоемкости процессов и ряда других факторов. В среднем доля затрат на персонал составляет 15–20 % от общих расходов [1]. Так как расходы на персонал составляют значительную долю в общих расходах каждого предприятия, вопрос их корректного бюджетирования влияет на эффективность управления в целом.

Вопросам кадрового планирования и бюджетирования расходов на персонал посвящено множество статей российских авторов, в т. ч. Алабьевой Т. А., Горшковой Е. С., Горьковой И. А., Тукачевой А. Б., Фетисовой М. М., Назаренко М. А., Алиевой З. К., Бенаевой Ш. В., Берсеневой К. В., Верны В. В., Якушева А. А., Гребенщикова И. А., Данилова Е. Б., Самохваловой С. М., Ефремовой Е. А., Корневой Е. В., Ереминой И. Ю., Абдулкадырова А. С. Косенко В. В., Подвербных О. Е., Кузьминой Т. Т., Кузьминского С. С., Лисова В. И., Кушеля Е. С., Рахимовой Д. Н., Мустафоева Ф. М., Сунгатуллиной Л. Б., Федоренковой О. О., Мельничука А. В., Симоновой И. Ф., Хузиахметовой Г. И. [1–4, 6–8, 14, 15, 17–21, 23–27].

При этом в опубликованной литературе рассматриваются отдельные вопросы, касающиеся разновидностей методов, моделей планирования персонала и бюджетирования расходов на персонал, задач и сложностей кадрового планирования, без комплексного анализа практических подходов и инструментов, которые позволят сформировать оптимальный бюджет расходов на персонал и план по численности.

Данное исследование консолидирует информацию об используемых инструментах и подходах в сфере кадрового планирования и бюджетирования с целью их практического применения для формирования бюджета расходов на персонал. Формирование бюджета расходов на персонал и плана по численности должно производиться на основе стратегии развития компании, ее долгосрочных и краткосрочных целей, производственной программы, прогнозируемых финансовых показателях и ряда других факторов, рассмотренных далее.

Статья построена следующим образом. Сначала представлены данные и методы, использованные в процессе исследования. Затем приводятся и обсуждаются полученные результаты исследования.

Данные и методология. Кадровое планирование и бюджетирование расходов на персонал являются частью процесса планирования предприятием. Расходы на персонал, и в первую очередь фонд оплаты труда, составляют значительную часть в общем бюджете компании. В отдельных сферах деятельности (услуги, высокие технологии) отношение фонда оплаты труда к выручке может составлять до 40 % [5]. В этой связи от корректности планирования потребности в персонале и затрат на данный персонал зависит эффективность управления всей организации.

Кадровое планирование отражает потребность в персонале необходимой квалификации в определенный момент времени. Планирование персонала призвано ответить на следующие вопросы:

1. Когда и сколько персонала потребуется?
2. Какой квалификацией должен обладать необходимый персонал?
3. Каким образом можно привлечь нужный персонал?
4. Как сократить и оптимизировать лишний персонал?
5. Как максимально эффективно использовать персонал?

Рис. 1. *Уровни планирования.*

Бюджет расходов на персонал – это краткосрочный финансовый план, отражающий совокупность расходов на персонал на отчетный период. В большинстве компаний бюджетирование производится на календарный год. При этом в некоторых компаниях из-за сезонности выполнения работ могут применяться иные периоды бюджетирования, например финансовый год с 1 июля текущего года по 30 июня следующего года.

Расходы на персонал планируются в разрезе статей затрат, перечень которых определяется в каждой компании. Примерный перечень и состав статей затрат, связанных с персоналом, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Статья затрат	Что включает
Фонд оплаты труда	Оплата по окладу (тарифной ставке), доплаты и надбавки, премии
Страховые взносы	Обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование, обязательное страхование от несчастных случаев
Социальные льготы и гарантии	Добровольное медицинское страхование, материальная помощь, детские новогодние подарки, санаторно-курортное лечение, награждение работников, оплачиваемое питание
Услуги по подбору и адаптации	Услуги сайтов по трудоустройству, размещение информации о вакансиях в печатных СМИ, участие в ярмарках вакансий, услуги кадровых агентств, адаптационные курсы для принимаемых работников
Услуги по обучению и развитию	Участие работников в семинарах и конференциях, программы повышения квалификации и развития управленческих навыков, MBA, организация внутренних тренингов [9–13]
Оценка персонала	Услуги по оценке персонала сторонними компаниями, оценочные тесты
Развитие корпоративной культуры	Корпоративные и командообразующие мероприятия, дни информирования, корпоративные сувениры, оформление стенда, корпоративная газета
Информационно-консультационные услуги	Услуги по проведению обзоров заработных плат, услуги консультационных компаний по разработке и реализации проектов, связанных с управлением персоналом

Для планирования расходов на персонал применяется два основных метода планирования: прямой и обратный (рис. 2).

Рис. 2. *Методы планирования расходов на персонал.*

Прямой метод планирования расходов на персонал является наиболее распространенным и применяется в крупных производственных предприятиях. Обратный метод планирования расходов на персонал и численности чаще встречается в торговле, а также в start-up проектах.

Далее подробно рассмотрены подходы и инструменты, которые позволяют сформировать оптимальный бюджет расходов на персонал и план по численности. Данные инструменты применимы как при прямом, так и при обратном методе планирования расходов на персонал, при этом при обратном методе при превышении установленного лимита затрат на этапе расчета данные по численности и расходам на персонал пропорционально сокращаются.

Результаты и дискуссия. В данном разделе рассмотрены инструменты и подходы к планированию расходов на персонал и численности, а также факторы, которые необходимо принимать во внимание при кадровом планировании. Подробно рассмотрены факторы, влияющие на фонд оплаты труда как наиболее затратной статьи в составе бюджета расходов на персонал (доля фонда оплаты труда в бюджете расходов на персонал составляет 60–70 %) [14].

Планирование расходов на персонал производится на основании плана по численности, который отражает потребность в персонале. Оценка потребности в персонале проводится на основании производственной программы на отчетный период и в соответствии с организационной структурой предприятия. При планировании численности оценивается не только количественная, но и качественная потребность в персонале, т. е. потребность по профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований и пр. Расчет качественной потребности сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале определяется суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям [7, 10].

В целях корректного учета и анализа численности планирование персонала может производиться по трем видам деятельности: основное производство, вспомогательное производство и административно-управленческая деятельность.

К основному производству относятся работники, непосредственно занятые в процессе выполнения работ (оказания услуг, изготовления продукции). К категории основного производства относятся, например, рабочие, непосредственно выполняющие проектно-изыскательные, строительно-монтажные, геолого-разведочные работы.

К вспомогательному производству относятся работники, занятые обслуживанием основного производства. К персоналу вспомогательного производства относятся, например, работники, выполняющие транспортные и погрузочные работы, занятые ремонтом, хозяйственным обеспечением. Основной задачей работников вспомогательного производства является бесперебойная поддержка производства работ.

К административно-управленческому персоналу относятся руководители и специалисты, осуществляющие общее руководство предприятием и выполняющие поддерживающие функции (в области экономики и финансов, управления персоналом, правового и документационного обеспечения и др.). Административно-управленческий персонал обеспечивает сбор и обработку управленческой информации по курируемому направлению деятельности, принимает и реализуеют управленческие решения.

С учетом потребности в персонале по каждой из вышеуказанных видов деятельности, а также с учетом планируемого замещения должностей постоянным и временным персоналом формируется план по численности персонала, например на отчетный год, с детализацией по месяцам. В процессе расчета численности за отчетный период проводится анализ плановой среднесписочной численности по каждому из видов деятельности. В ряде компаний установлены нормативы для каждого из видов деятельности (например, численность административно-управленческого персонала должна составлять не более 15–20 % от общей численности), которыми необходимо руководствоваться при планировании.

Анализ среднесписочной численности по категориям на этапе планирования позволяет оценить, насколько корректно отражена в плане потребность в персонале каждого из видов деятельности. Это позволяет избежать, с одной стороны, дополнительных затрат на избыточную численность, с другой – обеспечить необходимое количество персонала для производства работ, а также для административной и вспомогательной поддержки производственных процессов.

На основании плана по численности и действующей на предприятии системы оплаты труда осуществляется планирование фонда оплаты труда (сокращенно – ФОТ).

Планирование ФОТ включает в себя расчет затрат по следующим составляющим:

– базовая заработная плата работников;
– резерв на оплату отпуска;
– текущие и проектные премии;
– единовременные премии;
– индексация заработной платы;
– дифференцированный пересмотр заработной платы;
– затраты на высвобождение персонала;
– оплата по договорам гражданско-правового характера (ГПХ).

Базовая заработная плата рассчитывается на основании численно-квалификационного состава организации на отчетный год. При планировании базовой заработной платы учитываются плановые отсутствия работников по месяцам в связи с отпусками либо временной нетрудоспособностью. Расчет плановых отсутствий может осуществляться на основании данных за два-три предыдущих года, в т. ч. посредством расчета среднего количества дней отсутствий в месяц в расчете на одного работника.

Резерв на оплату отпуска представляет собой фонд (резерв), который работодатель начисляет в составе затрат и за счет которого впоследствии производится оплата отпусков всех работников. Обязательства работодателя по начислению резерва на отпуск регулируются Налоговым кодексом (статья 324.1). Не начислять резерв на отпуск могут только организации, применяющие упрощенные способы ведения бухгалтерского учета. Целью начисления резерва является равномерное распределение расходов организации в течение года.

В ряде компаний применяется приблизительный метод планирования: резерв на оплату отпуска отдельно не планируется (например, в бюджет компании по каждому работнику может включаться двенадцать заработных плат). При определенных обстоятельствах такой подход может быть обоснованным (в т. ч. если к компании не применимы нижеперечисленные случаи). Однако для более точного планирования по месяцам целесообразно рассчитывать резерв на отпуск как отдельный вид начислений, особенно в следующих случаях:

– предоставление отпуска в компании имеет ярко выраженную сезонность (например, работники планируют и используют отпуска преимущественно в летнее время);
– лимиты по фонду оплаты труда устанавливаются ежемесячно (ежеквартально);
– размер базовой заработной платы существенно отличается от размера средней заработной платы, применяемой для оплаты отпуска и включающей в расчет выплаченные премии;

– работникам предоставляются дополнительные отпуска;

– значительная часть работников использует отпуска не в полном объеме (количество фактически использованных дней отпуска в календарном году меньше предусмотренного графиком отпусков).

Планирование резерва на отпуск позволяет избежать превышение плановой суммы затрат, а также сформировать корректный помесячный план.

Текущие премии включают себя премии, предусмотренные действующей системой оплаты труда, выплата которых носит регулярный характер (например, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно, по окончании полевого сезона и др.). Как правило, текущие премии планируются на целевом уровне (т. е. из расчета выполнения показателей на 100 %). На целевом уровне также планируются проектные премии. Однако в ряде случаев плановый размер премии в бюджете может быть скорректирован как в бóльшую, так и меньшую сторону на основании прогноза выполнения показателей премирования (планов производства, финансово-экономических показателей).

Необходимо обратить внимание на планирование затрат на годовое премирование. В большинстве крупных компаний затраты на годовые премии относятся к тому периоду, за который они начисляются. Например, затраты на годовую премию за 2019 год относятся к затратам 2019 года. С этой целью в 2019 году в бухгалтерском учете формируется резерв на годовое вознаграждение, т. е. денежные средства резервируются для целей последующей выплаты премии. Порядок начисления резерва на премию регулируется учетной политикой организации.

Если резерва на премию не хватает для выплаты премии (например, при существенном перевыполнении показателя), производится доначисление резерва, если часть резерва на премию остается неизрасходованной – остаток сторнируется (как правило, для этих целей используется статья «прочие доходы и расходы»).

Единовременные премии используются для поощрения особо отличившихся работников. Единовременные (разовые) премии включаются в бюджет при наличии финансовой возможности. Для планирования единовременной премии могут применяться следующие подходы:

– установленный процент от базовой заработной платы (например, фонд единовременного премирования может составлять 2% от фонда базовой заработной платы);

– фактический размер фонда за предыдущие периоды (например, фонд единовременного премирования на отчетный год может планироваться на уровне факта предыдущего года);

– расчет на основании ключевых событий (например, если в отчетном периоде запланировано несколько ключевых проектов, могут быть запланированы денежные средства для поощрения их участников).

Индексация заработной платы является обязанностью работодателя в соответствии с трудовым законодательством. Поэтому бюджет на оплату труда обязательно должен включать затраты на проведение индексации в соответствии с порядком, установленным Положением об оплате труда и премировании либо другим локальным нормативным актом компании.

При планировании затрат на индексацию важно учесть не только рост базовой заработной платы, но также премиальных выплат, размер которых зависит от оклада, а также рост резерва на отпуск.

Дополнительно к индексации может быть запланирован дифференцированный пересмотр заработной платы при наличии финансовой возможности. Как правило, критерием для проведения дифференцированного пересмотра на уровне предприятия является опережающий темп роста производительности труда над темпами роста заработной платы [16].

Затраты на высвобождение персонала отражают размер выходного пособия, выплачиваемого персоналу при расторжении трудового договора. Затраты на высвобождение персонала включаются в бюджет в двух основных случаях:

1. Увольнение в связи с сокращением. В бюджет включается расчетная сумма выходного пособия по штатным единицам, подлежащим сокращению. В соответствии со статьей 178 ТК РФ при расторжении трудового договора с работником в связи с сокращением штата за работником сохраняется средний заработок на период трудоустройства, но не свыше трех месяцев.

2. Увольнение по соглашению сторон. В бюджет включается сумма выходного пособия,

которое выплачивается работнику при расторжении трудового договора по соглашению сторон. Как правило, на момент планирования бюджета в службе управления персоналом нет информации о том, кто из работников может быть уволен по соглашению сторон с выплатой выходного пособия. Ситуации увольнения по соглашению сторон возникают, например, в тех случаях, когда, руководитель и работник не могут найти общий язык, имеются претензии к качеству работы и при этом есть обоюдное желание расстаться «по-хорошему». При планировании выходного пособия при увольнении по соглашению сторон в бюджет включается прогнозная сумма, которая может быть рассчитана на основании фактического размера выходного пособия за предыдущие периоды либо посредством перемножения прогнозной численности работников, увольняемых по соглашению сторон, средней заработной платы по предприятию и количества заработных плат, которые на предприятии принято выплачивать при увольнении по соглашению сторон [17].

Оплата по договорам ГПХ включается в бюджет расходов на персонал в том случае, если данные выплаты практикуются на предприятии. Планирование осуществляется либо на основании действующих договоров, либо с учетом факта предыдущих периодов (если на момент бюджетирования отсутствуют точные данные по договорам ГПХ, которые могут быть заключены в течение отчетного года).

Затраты на долгосрочное вознаграждение персонала также необходимо предусмотреть в бюджете при наличии соответствующих программ в компании. Затраты на долгосрочное вознаграждение могут включаться в бюджет как резерв с ежегодным начислением затрат либо планироваться в том периоде, в котором ожидается выплата вознаграждения (например, через три года). Порядок планирования расходов на долгосрочное вознаграждение определяется учетной политикой компании.

Как правило, сумма расходов по ФОТ включает в себя налог на доходы физических лиц (НДФЛ), т. е. является суммой гросс до вычета налога, который работодатель как налоговый агент перечисляет в бюджет от имени работников.

При этом в некоторых компаниях НДФЛ может учитываться как отдельная статья затрат. В этом случае рассчитанный бюджет по ФОТ делится на две составляющие: непосредственно ФОТ за вычетом НДФЛ (заработная плата нет) и сумма НДФЛ. В соответствии с налоговым законодательством ставка НДФЛ от полученной заработной платы составляет 13 % для работников, которые являются налоговыми резидентами и 30 % – для работников-нерезидентов (т. е. для тех работников, которые провели на территории России менее 183 дней в течение 12 месяцев подряд).

Планирование фонда оплаты труда может производиться укрупненно по предприятию, по подразделениям либо детально по каждому работнику. Чем глубже уровень детализации, тем точнее могут быть спланированы затраты на ФОТ, а также страховые взносы.

Страховые взносы являются частью бюджета расходов на персонал и напрямую зависят от размера ФОТ. Для каждого вида страховых взносов применяется свой размер ставки (в % от суммы заработной платы работника), а также размер предельной величины для начисления страховых взносов, т. е. максимальной суммы ФОТ, сверх которой страховые взносы не начисляются либо начисляются в пониженном размере. База для начисления страховых взносов по каждому работнику рассчитывается посредством суммирования его дохода с начала года нарастающим итогом. После достижения размера предельной величины страховые взносы либо не начисляются, либо начисляются в пониженном размере (в зависимости от вида страхования). Размер предельной базы ежегодно пересматривается Правительством Российской Федерации с учетом прогноза роста индекса потребительских цен.

В состав страховых взносов входят обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование. Дополнительно работодатели начисляют с заработной платы взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Размер страхового тарифа дифференцируется по видам экономической деятельности в зависимости от класса профессионального риска и варьируется от 0,2 % до 8,5 %. Предельная база для данного вида страхования не предусмотрена, т. е. начисления производятся со всей суммы ФОТ.

Суммарно четыре вышеуказанных вида отчислений отражают расходы работодателя на оплату страховых взносов (налогов) на оплату труда.

Необходимо отметить, что экономический кризис на фоне коронавирусной инфекции и снижения цены на нефть вызвал проблемы планирования расходов на персонал, в первую очередь связанные с высокой степенью неопределенности дальнейшего развития экономики. Также сложившиеся экономические условия вынудили компании снижать расходы на персонал. По данным обзора, проведенного в марте 2020 года компанией AntalRussia, 75 % компаний уже снизили расходы на персонал из-за коронавируса. 54 % компаний отменили корпоративы и командообразующие мероприятия, 43 % снижают затраты на обучение и тренинги. При этом 26 % респондентов сообщили, что ищут способы избежать снижения зарплат и отмены премий [22].

В текущих экономических условиях бюджет расходов на персонал может быть пересмот-

Литература

1. Алабьева Т. А., Горшкова Е. С., Горькова И. А., Тукачева А. Б., Фетисова М. М., Назаренко М. А. Формирование бюджета затрат на персонал и контроль его исполнения // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – № 11-1. – С. 166–167.

2. Алиева З. К. К вопросу о кадровом планировании в организации. – Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 27. – С. 44–47.

3. Бенава Ш. В. Методической подход к процессу кадрового планирования. – Новые технологии. – 2011. – № 1. – С. 40-42.

4. Берсенева К. В. Роль кадрового планирования в стратегическом управлении промышленным предприятием. – Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2013. – № 17 (120). – С. 41–46.

5. Библиотека HR-метрик. Вознаграждение/выручка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hr-benchmarking.ru/knowledge/metrics (дата обращения: 15.08.2020), свободный. – Загл. с экрана.

6. Верна В. В., Якушев А. А. Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал в организации. – Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-1 (52). – С. 175–185.

7. Гребенщиков И. А. Кадровое планирование – важнейшая функция управления персоналом. – АПК: регионы России. – 2012. – № 5. – С. 36–38.

8. Данилов Е. Б., Самохвалова С. М. Современные методы кадрового планирования на предприятии // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 397–399.

9. Дудаева Л., Ерёмина И. Обучение на опыте. – Кадровик. – 2008. – № 4-1. – С. 51-61.

10. Дудаева Л. М., Еремина И. Ю. Основы эффективного формирования персонала в современных конкурентоспособных компаниях // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. –С. 21–28.

11. Еремина И. Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук // Академия труда и социальных отношений. – 2009.

12. Еремина И. Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Академия труда и социальных отношений. – 2009.

13. Еремина И. Ю., Авдеева С. М. Исследование корпоративных социально-трудовых отношений в современных нефтегазовых компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. – № 6. – С. 28–33.

14. Ефремов А. О планировании расходов на оплату труда (основную заработную плату). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.top-personal.ru/issue.html?2303 (дата обращения: 16.08.2020), свободный. – Загл. с экрана.

15. Ефремова Е. А. Формирование бюджета затрат на персонал. – Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 12. – С. 787–789.

16. Корнева Е. В. Разработка и внедрение типового положения об оплате труда в производственных холдингах // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 8. – С. 20–26.

17. Корнева Е. В., Еремина И. Ю., Абдулкадыров А. С. Оптимизация расходов на оплату труда: подходы в сложных экономических условиях // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 4. – С. 607-616.

18. Косенко В. В., Подвербных О. Е. Стратегическое кадровое планирование как механизм эффективного использования и создания новых рабочих мест в наукоемком секторе экономики // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 146–150.

19. Кузьмина Т. Т. Новые направления процесса кадрового планирования в России // Проблемы и перспективы образования в России. – 2015. – № 35. –С. 163–168.

20. Кузьминский С. С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 6. – С. 122–127.

21. Лисов В. И., Кушель Е. С. Прогнозирование и стратегическое планирование кадрового обеспечения геологической отрасли: проблемы и решения. – Известия высших учебных заведений. Геология и развед-

ка. – 2015. – № 4. – С. 75–79.
22. Подцерод М. Как пандемия повлияла на российский рынок труда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda (дата обращения: 17.08.2020), свободный. – Загл. с экрана.
23. Рахимова Д. Н., Мустафоев Ф. М. Международный опыт по кадровому планированию // Потенциал современной науки. – 2016. – № 1 (18). – С. 75–81.
24. Симонова И. Ф., Еремина И. Ю. Трудовой потенциал первичных производственных коллективов и их формирование в нефтегазовых компаниях. – Учебное пособие. – 2007.
25. Сунгатуллина Л. Б. Моделирование тенденций изменения расходов на вознаграждение персонала в системе управленческого анализа // Учет и статистика. – 2013. – № 1 (29). – С. 79–88.
26. Федоренкова О. О., Мельничук А. В. Кадровое планирование на предприятии // Новое поколение. – 2016. – № 10. – С. 408–412.
27. Хузиахметова Г. И. Кадровое планирование в государственном учреждении // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2013. – № 7. – С. 108–113.

References:
1. Alab'eva T. A., Gorshkova E. S., Gor'kova I. A., Tukacheva A. B., Fetisova M. M., Nazarenko M. A. Formirovanie byudzheta zatrat na personal i kontrol' ego ispolneniya // Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya. – 2013. – № 11-1. – S. 166–167.
2. Alieva Z. K. K voprosu o kadrovom planirovanii v organizacii. – Sovremennye tendencii v ekonomike i upravlenii: novyj vzglyad. – 2014. – № 27. – S. 44–47.
3. Benava SH. V. Metodicheskoj podhod k processu kadrovogo planirovaniya. – Novye tekhnologii. – 2011. – № 1. – S. 40-42.
4. Berseneva K. V. Rol' kadrovogo planirovaniya v strategicheskom upravlenii promyshlennym predpriyatiem. – Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. – 2013. – № 17 (120). – S. 41–46.
5. Biblioteka HR-metrik. Voznagrazhdenie/vyruchka. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://hr-benchmarking.ru/knowledge/metrics (data obrashcheniya: 15.08.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
6. Verna V. V., YAkushev A. A. Konceptual'nye osnovy byudzhetirovaniya raskhodov na personal v organizacii. – Innovacionnoe razvitie ekonomiki. – 2019. – № 4-1 (52). – S. 175–185.
7. Grebenshchikov I. A. Kadrovoe planirovanie – vazhnejshaya funkciya upravleniya personalom. – APK: regiony Rossii. – 2012. – № 5. – S. 36–38.
8. Danilov E. B., Samohvalova S. M. Sovremennye metody kadrovogo planirovaniya na predpriyatii // Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovacionnoj ekonomiki. – 2014. – № 5. – S. 397–399.
9. Dudaeva L., Eryomina I. Obuchenie na opyte. – Kadrovik. – 2008. – № 4-1. – S. 51-61.
10. Dudaeva L. M., Eremina I. YU. Osnovy effektivnogo formirovaniya personala v sovremennyh konkurentosposobnyh kompaniyah // Trud i social'nye otnosheniya. – 2008. – № 3. –S. 21–28.
11. Eremina I. YU. Upravlenie razvitiem menedzherskogo talanta personala organizacii v sfere dopolnitel'nyh obrazovatel'nyh uslug. Dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskih nauk // Akademiya truda i social'nyh otnoshenij. – 2009.
12. Eremina I. YU. Upravlenie razvitiem menedzherskogo talanta personala organizacii v sfere dopolnitel'nyh obrazovatel'nyh uslug. Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskih nauk. – Akademiya truda i social'nyh otnoshenij. – 2009.
13. Eremina I. YU., Avdeeva S. M. Issledovanie korporativnyh social'no-trudovyh otnoshenij v sovremennyh neftegazovyh kompaniyah // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. – 2015. – № 6. – S. 28–33.
14. Efremov A. O planirovanii raskhodov na oplatu truda (osnovnuyu zarabotnuyu platu). [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://www.top-personal.ru/issue.html?2303 (data obrashcheniya: 16.08.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
15. Efremova E. A. Formirovanie byudzheta zatrat na personal. – Aktual'nye problemy aviacii i kosmonavtiki. – 2016. – № 12. – S. 787–789.
16. Korneva E. V. Razrabotka i vnedrenie tipovogo polozheniya ob oplate truda v proizvodstvennyh holdingah // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. – 2018. – № 8. – S. 20–26.
17. Korneva E. V., Eremina I. YU., Abdulkadyrov A. S. Optimizaciya raskhodov na oplatu truda: podhody v slozhnyh ekonomicheskih usloviyah // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. – 2020. – № 4. – S. 607-616.
18. Kosenko V. V., Podverbnyh O. E. Strategicheskoe kadrovoe planirovanie kak mekhanizm effektivnogo ispol'zovaniya i sozdaniya novyh rabochih mest v naukoemkom sektore ekonomiki // Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovacionnoj ekonomiki. – 2015. – № 6. – S. 146–150.
19. Kuz'mina T. T. Novye napravleniya processa kadrovogo planirovaniya v Rossii // Problemy i perspektivy obrazovaniya v Rossii. – 2015. – № 35. –S. 163–168.
20. Kuz'minskij S. S. Teoretiko-metodologicheskie osnovy kadrovogo planirovaniya kak element kadrovoj politiki // Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. – 2013. – № 6. – S. 122–127.
21. Lisov V. I., Kushel' E. S. Prognozirovanie i strategicheskoe planirovanie kadrovogo obespecheniya geologicheskoj otrasli: problemy i resheniya. – Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Geologiya i razvedka. – 2015. – № 4. – S. 75–79.
22. Podcerod M. Kak pandemiya povliyala na rossijskij rynok truda. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda (data obrashcheniya: 17.08.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
23. Rahimova D. N., Mustafoev F. M. Mezhdunarodnyj opyt po kadrovomu planirovaniyu // Potencial sov-

remennoj nauki. – 2016. – № 1 (18). – S. 75–81.
24. Simonova I. F., Eremina I. YU. Trudovoj potencial pervichnyh proizvodstvennyh kollektivov i ih formirovanie v neftegazovyh kompaniyah. – Uchebnoe posobie. – 2007.
25. Sungatullina L. B. Modelirovanie tendencij izmeneniya raskhodov na voznagrazhdenie personala v sisteme upravlencheskogo analiza // Uchet i statistika. – 2013. – № 1 (29). – S. 79–88.
26. Fedorenkova O. O., Mel'nichuk A. V. Kadrovoe planirovanie na predpriyatii // Novoe pokolenie. – 2016. – № 10. – S. 408–412.
27. Huziahmetova G. I. Kadrovoe planirovanie v gosudarstvennom uchrezhdenii // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie v HKHI veke: teoriya, metodologiya, praktika. – 2013. – № 7. – S. 108–113.