

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления и психологии



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.29 «Бюджетирование затрат на персонал»

Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Развитие и оценка персонала
Форма обучения	очная
Квалификация выпускника	Бакалавр

Краснодар 2025

Рабочая программа дисциплины Б1.О.29 «Бюджетирование затрат на персонал» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Программу составил(и):

Миронова И.И., доцент,
канд.экон.наук, доцент



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и организационной психологии протокол № 10 от 16.04.2025 г

И.о.заведующего кафедрой
(разработчика)
Миронова И.И.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 10 от 22.04.2025 г.

Председатель УМК факультета
Белокопытова К.М.


ПОДПИСЬ

Рецензенты:

И.С. Кич, канд.юрид.наук, доц., доцент кафедры теории и истории государства и права

В.В. Степурина, начальник отдела правового обеспечения и по вопросам государственной службы и кадров министерства экономики Краснодарского края.

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины Б1.О.29 «Бюджетирование затрат на персонал» является формирование навыков планирования и бюджетирования затрат на персонал с учетом потребностей организации.

1.2 Задачи дисциплины

Задачами дисциплины «Бюджетирование расходов на персонал» являются:

- ознакомление студентов со структурой бюджета, статьями расходов на персонал;
- формирование представлений об основных понятиях, технологиях и методах построения бюджета расходов на персонал;
- приобретение навыков: работы с нормативно-методической, правовой документацией в области бюджетирования расходов на персонал, формирования бюджета в соответствии с технологиями управления персоналом.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Бюджетирование расходов на персонал» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность (профиль) «Управление персоналом организации».

Дисциплина «Бюджетирование расходов на персонал» основывается на знаниях следующих дисциплин: «Управление персоналом организации», «Экономика организации» и др.

Для успешного освоения дисциплины «Бюджетирование расходов на персонал», студент должен:

- проведение и методы оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях
- инвестирования и финансирования программ развития персонала;
- уметь формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение;
- владеть навыками контроля за использованием рабочего времени

Полученные в процессе обучения знания по курсу «Бюджетирование расходов на персонал» необходимо для дальнейшего изучения таких дисциплин, как: «Современные технологии работы с персоналом», «Основы управленческого консультирования», «Управление вознаграждением персонала и социальными льготами», «Управление социальным развитием персонала» и др.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций **ИУК-10.2, ИПК-1.3, ИПК-2.3:**

Код и наименование индикатора*	Результаты обучения по дисциплине
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	
ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	ИУК-10.2 Определяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.
	ИУК-10.2 Выделяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.
	ИУК-10.2 Систематизирует обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.
ПК-1 Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала, осуществлять администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	
ИПК-1.3 Составляет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	ИПК-1.3 Определяет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.
	ИПК-1.3 Контролирует статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.

Код и наименование индикатора*	Результаты обучения по дисциплине
	ПК-1.3 Формирует требования к обеспечению статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.
ПК-2 Способен к организации и проведению мероприятий по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала	
ИПК-2.3 Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	ИПК-2.3 Определяет направления анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.
	ИПК-2.3 Обобщает данные анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.
	ИПК-2.3 Пользуется поисковыми системами и информационными ресурсами для анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Всего часов	Форма обучения			
			очная		очно-заочная	заочная
			6 семестр (часы)	X семестр (часы)	X семестр (часы)	X курс (часы)
Контактная работа, в том числе:		56,3	56,3			
Аудиторные занятия (всего):		52	52			
занятия лекционного типа		18	16			
лабораторные занятия		-	-			
практические занятия		-	-			
семинарские занятия		34	32			
Иная контактная работа:		4,03	4,3			
Контроль самостоятельной работы (КСР)		4	4			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3			
Самостоятельная работа, в том числе:		25	25			
Реферат/эссе (подготовка)		3	3			
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка		20	20			
Подготовка к тестированию		2	2			
Контроль:		26,7	26,7			
Подготовка к экзамену						
Общая трудоёмкость	час.	108	108			
	в том числе контактная работа	56,3	56,3			
	зач. ед	3	3			

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 5 семестре (3 курс) очная форма обучения.

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Сущность планирования в организации	9	2	4	-	3
2.	HR-бюджет как инструмент планирования расходов предприятия	9	2	4	-	3
3.	Затраты на персонал	9	2	4	-	3
4.	Построение бюджета рекрутинга персонала	10	3	5	-	4
5.	Построение бюджета развития персонала	10	3	5	-	4
6.	Разработка бюджета оплаты труда и на стимулирование персонала	13	3	6	-	4
7.	Разработка бюджета высвобождения персонала	13	3	6	-	4
	ИТОГО по разделам дисциплины	77	18	34	-	25
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	4			-	
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3			-	
	Контроль	26,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108			-	

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Сущность планирования в организации	Сущность планирования на предприятии. Методы планирования затрат. Определение качественных и количественных потребностей в персонале. Классификация планов.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
2.	HR-бюджет как инструмент планирования расходов предприятия	Сущность и этапы разработки HR-бюджета. Функции бюджетирования. Классификация бюджетов. Процедура согласования затрат в организации Центры ответственности в организации. Система показателей бюджетирования.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
3.	Затраты на персонал	Отличие понятий «расходы», «затраты», «издержки». Классификация затрат: основные и накладные; переменные, постоянные, условно-переменные и условно-постоянные; прямые и косвенные; релевантные и нерелевантные; регулируемые и нерегулируемые. Классификация затрат по статьям калькуляции. Классификация затрат по экономическим элементам. Учет затрат при составлении бюджета организации.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
4.	Построение бюджета рекрутинга персонала	Структура бюджета на подбор персонала. Этапы составления бюджета на подбор персонала. Статьи затрат на подбор персонала. Затраты на массовый и единичный рекрутинг.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа

		Калькулирование себестоимости подбора персонала. Оптимизация затрат на рекрутинг персонала.	с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
5.	Построение бюджета развития персонала	Расходы на обучение персонала в зависимости От формы обучения (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Политика организации в области оплаты обучения персонала. Расчет затрат на обучение персонала. Методы бюджетирования расходов на развитие персонала.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
6.	Разработка бюджета оплаты труда и на стимулирование персонала	Бюджет затрат на оплату труда персонала. Бюджет затрат на вознаграждение и премирование персонала. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу. Бюджет затрат на охрану труда и улучшение условий труда.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат
7.	Разработка бюджета высвобождения персонала	Составление плана высвобождения персонала: увольнение, выход на пенсию, сокращение численности персонала. Расчет компенсаций при увольнении. Расчет среднедневной заработной платы. Расчет компенсаций при увольнении в случае вынужденного простоя, работы неполное время, отпуска без сохранения заработной платы.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа с литературой, консультации преподавателей, тестирование, реферат

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Сущность планирования в организации	Сущность планирования на предприятии. Методы планирования затрат. Определение качественных и количественных потребностей в персонале. Классификация планов.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки
2.	HR-бюджет как инструмент планирования расходов предприятия	Сущность и этапы разработки HR-бюджета. Функции бюджетирования. Классификация бюджетов. Процедура согласования затрат в организации Центры ответственности в организации. Система показателей бюджетирования.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки
3.	Затраты на персонал	Отличие понятий «расходы», «затраты», «издержки». Классификация затрат: основные и накладные; переменные, постоянные, условно-переменные и условно-постоянные; прямые и косвенные; релевантные и нерелевантные; регулируемые и нерегулируемые. Классификация затрат по статьям калькуляции. Классификация затрат по экономическим элементам.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки

		Учет затрат при составлении бюджета организации.	
4.	Построение бюджета рекрутинга персонала	Структура бюджета на подбор персонала. Этапы составления бюджета на подбор персонала. Статьи затрат на подбор персонала. Затраты на массовый и единичный рекрутинг. Калькулирование себестоимости подбора персонала. Оптимизация затрат на рекрутинг персонала.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки
5.	Построение бюджета развития персонала	Расходы на обучение персонала в зависимости от формы обучения (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Политика организации в области оплаты обучения персонала. Расчет затрат на обучение персонала. Методы бюджетирования расходов на развитие персонала.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки
6.	Разработка бюджета оплаты труда и на стимулирование персонала	Бюджет затрат на оплату труда персонала. Бюджет затрат на вознаграждение и премирование персонала. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу. Бюджет затрат на охрану труда и улучшение условий труда.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки
7.	Разработка бюджета высвобождения персонала	Составление плана высвобождения персонала: увольнение, выход на пенсию, сокращение численности персонала. Расчет компенсаций при увольнении. Расчет среднечасовой заработной платы. Расчет компенсаций при увольнении в случае вынужденного простоя, работы неполное время, отпуска без сохранения заработной платы.	Подготовка и презентация докладов, рефератов, эссе. Подготовка творческих домашних заданий в виде презентации, обзорного доклада / аналитической записки

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.3.3 Курсовые работы – не предусмотрены.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Проработка теоретического материала (подготовка к проблемным семинарам)	Методические рекомендации для студентов направления управление персоналом по выполнению письменных работ, самостоятельной работы, утвержденные кафедрой управления персоналом и организационной психологией
2	Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	
3	Подготовка к текущему контролю	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, модульная технология, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Бюджетирование затрат на персонал».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ситуационных задач и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора	Результаты обучения	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	Определяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу	Вопрос на экзамене 1-7
2		Выделяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	Решение ситуационных задач по плану проблемного семинара	Вопрос на экзамене 8-14

3		Систематизирует обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	Подготовка сообщений по плану проблемного семинара	Вопрос на экзамене 15-22
4	ИПК-1.3 Составляет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	Определяет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу	Вопрос на экзамене 23-24
5		Контролирует статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	Решение ситуационных задач по плану проблемного семинара	Вопрос на экзамене 25-29
6		Формирует требования к обеспечению статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	Подготовка сообщений по плану проблемного семинара	Вопрос на экзамене 30-35
7	ИПК-2.3 Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	Определяет направления анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу	Вопрос на экзамене 36-40
8		Обобщает данные анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	Решение ситуационных задач по плану проблемного семинара	Вопрос на экзамене 40-42
9		Пользуется поисковыми системами и информационными ресурсами для анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала	Тест по пройденному материалу	Вопрос на экзамене 43-46

Показатели, критерии и шкала оценки сформированных компетенций

Код и наименование индикатора	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	пороговый	базовый	продвинутый
	Оценка		
	Удовлетворительно /зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично /зачтено
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности			
ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	ИУК-10.2. Определяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	ИУК-10.2. Выделяет обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.	ИУК-10.2. Систематизирует обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.
ПК-1 Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала, осуществлять администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала			
ИПК-1.3 Составляет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	ИПК-1.3 Определяет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	ИПК-1.3 Контролирует статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.	ИПК-1.3 Формирует требования к обеспечению статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.

ПК-2 Способен к организации и проведению мероприятий по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала			
ИПК-2.3 Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	ИПК-2.3 Определяет направления анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	ИПК-2.3 Обобщает данные анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.	ИПК-2.3 Пользуется поисковыми системами и информационными ресурсами для анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

4.1.1. Вопросы по проблемному семинару №1 «Сущность планирования в организации» (пример)

1. Сущность планирования на предприятии.
2. Методы планирования затрат.
3. Определение качественных и количественных потребностей в персонале.
4. Классификация планов

Перечень части компетенций, проверяемых оценочным средством:

ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.

4.1.2 Сообщения согласно плану проблемного семинара

Задание №1

Построить алгоритм составления проекта бюджета на примере компании “N”

Для разработки бюджета расходов на персонал необходимо:

1. Сделать анализ ситуации;
2. Составить план работы с кадрами;
3. Выбрать варианты и методы планирования;
4. Определить статьи расходов на персонал;
5. Разработать бланки для сбора и обработки информации о планируемых кадровых расходах;
6. Собрать и обработать информацию от руководителей подразделений;
7. Разработать общий проект бюджета;
8. После этого необходимо защитить бюджет и утвердить у руководства.

Задание №2

Проведите оценку эффективности действующей кадровой политики организации на примере компании “N”

Для этого оцените:

1. Текучесть персонала;
2. Удовлетворенность сотрудников трудом;
3. Потери рабочего времени (заболеваемость, прогулы, опоздания, простои и т.п.);
4. Эффективность действующей системы мотивации;
5. Качественный состав персонала, его соответствие целям организации;
6. Особенности корпоративной культуры.

Перечень части компетенций, проверяемых оценочным средством:

ИПК-1.3 Определяет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.

4.1.3 Решение ситуационных задач по плану проблемного семинара

Пример ситуационной задачи

Планирование бюджета расходов на персонал на следующий отчетный период напрямую зависит от стратегических целей компании. Соответственно, и задачи службы

управления персоналом изменяются. Внимательно изучите кейсы 1, 2 и 3. На основе методического материала «HR-задачи в зависимости от стратегии организации», ответьте письменно и последовательно на вопросы по всем трем кейсам:

1. Какая стратегия развития организации описана в кейсе?
2. Каковы актуальные задачи HR-службы организации в рамках данной стратегии?
3. Увеличится или уменьшится сумма расходов на ФОТ и в целом на персонал по сравнению с предыдущим периодом?

Кейс 1.

Компания «Альфа». Торгово-производственная компания запланировала экспансию в 3 соседних регионах и увеличение объема производства на 30% и объема продаж собственной продукции на 30% соответственно. Кроме того, руководство компании запланировало развитие двух новых направлений бизнеса: коммерческая логистика и консалтинг.

Кейс 2.

Компания «Бетта». Осуществляет свою деятельность в сфере информационных технологий и телекоммуникаций. Завоевав крупную долю рынка в предыдущий период, на ближайшие 3 года запланировала развитие продуктовой линейки и оптимизацию существующих бизнес-процессов.

Кейс 3.

Компания «Гамма». Отечественная фармацевтическая компания, на рынке существует уже более 20 лет. В последние годы теряет рынки сбыта из-за жесткой конкуренции с иностранными фарм-компаниями. С целью стабилизации финансового состояния и сохранения производственных мощностей двух основных заводов руководство компании запланировало в будущем году сокращение общих расходов.

Перечень части компетенций, проверяемых оценочным средством:

ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.

4.1.4 Подготовка сообщений по плану проблемного семинара

Тематика рефератов:

1. Особенности планирования в современных организациях
2. Оперативный план организации: особенности составления и реализации.
3. Стратегический план организации.
4. Роль бюджетирования расходов на персонал в организации.
5. Основные этапы составления бюджетов организации.
6. Роль кадровой службы в процессе бюджетирования расходов на персонал.
7. Внедрение бюджетирования в организации: этапы и проблемы.
8. Методы учета затрат в организации.
9. Защита бюджета на подбор персонала: расчет и обоснование.
10. Управление расходами на подбор персонала: направления изменения бюджета.
11. Планирование затрат на подбор персонала.
12. Бюджет затрат на оценку персонала: содержание статей расходов и структура бюджета.
13. Бюджет затрат на кадровый резерв: содержание статей расходов и структура бюджета.
14. Бюджет затрат на развитие персонала: содержание статей расходов и структура бюджета.
15. Зарботная плата: понятие и структура
16. Формы и системы оплаты труда
17. Затраты организации на надбавки и доплаты.
18. Особенности нормативно-правового регулирования высвобождения персонала.

Перечень части компетенций, проверяемых оценочным средством:

ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.

ИПК-1.3 Определяет статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов.

4.1.5 Примерные вопросы итогового тестирования (проводится по всем темам учебного курса):

Примеры тестов для контроля знаний

1 Релевантные затраты зависят:

- а) от возраста предприятия;
- б) объема деятельности и продаж;
- в) принимаемого управленческого решения.

2 Если организация в отчетном периоде произвело закупку сырья и материалов, оно осуществило:

- а) расходы;
- б) затраты;
- в) расходы и затраты одновременно.

3 Вмененные издержки представляют собой:

- а) реальные затраты организации на производство и сбыт продукции;
- б) расходы будущих периодов, включаемые в себестоимость;
- в) затраты и упущенную выгоду при расчете цен и оценке эффективности инвестиций.

4 Постоянные расходы организации:

- а) неизменны в общей сумме затрат;
- б) постоянны в расчете на единицу продукции;

5 Если объем продаж возрос, то при прочих равных условиях себестоимость единицы продукции:

- а) увеличится;
- б) уменьшится;
- в) останется без изменений.

6 Переменные затраты организации:

- а) всегда прямо пропорциональны объемам производства и продаж;
- б) могут быть частично пропорциональными, прогрессирующими и регрессирующими.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 («отлично») ответит на 10 (включительно) вопросов правильно.
- 4 («хорошо») ответит на 8 (включительно) вопросов правильно.
- 3 («удовлетворительно») ответит на 5 (включительно) вопросов правильно.
- 2 («неудовлетворительно») – ответит менее чем на 5 (включительно) вопросов правильно.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 («отлично») ответит на 20 вопросов правильно.
- 4 («хорошо») ответит на 17 вопросов правильно.
- 3 («удовлетворительно») ответит на 12 вопросов правильно.
- 2 («неудовлетворительно») – ответит менее чем на 8 вопросов правильно.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством

ИУК-10.2. Принимает обоснованные экономические решения на основе инструментария управления личными финансами.

ИПК-1.3 Формирует требования к обеспечению статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов

ИПК-2.3 Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении и развитии персонала.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)

1 Сущность процесса бюджетирования в управлении персоналом. Основные понятия, цели и задачи бюджетирования.

2 Бюджет затрат на оплату труда персонала: сущность, задачи и структура затрат.

3 Факторы, вызывающие изменение расходов на персонал.

- 4 Бюджет затрат на привлечение персонала: сущность, задачи и структура затрат.
- 5 Основные подходы к процессу бюджетирования в управлении персоналом.
- 6 Факторы, вызывающие изменение фонда оплаты труда персонала.
- 7 Категории «издержки», «затраты», «расходы»: сущность и основные отличия.
- 8 Факторы, вызывающие изменение расходов организации на подбор персонала.
- 9 Понятие бюджета. Классификация бюджетов.
- 10 Факторы, вызывающие изменение расходов организации на обучение персонала.
- 11 Понятие бюджета в управлении персоналом. Классификация бюджетов в управлении персоналом.
- 12 Структура расходов организации на высвобождение персонала в зависимости от инициатора высвобождения.
- 13 Долгосрочные и краткосрочные бюджеты: сущность и особенности разработки.
- 14 Типовые расходы кадровой службы, источники их возникновения.
- 15 Методы бюджетирования в организации.
- 16 Методика расчета выходного пособия при высвобождении персонала.
- 17 Роль и зоны ответственности кадровой службы в процессе бюджетирования.
- 18 Методика расчета компенсации при высвобождении персонала.
- 19 Понятие центров ответственности в организации: центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций. Системный подход к бюджетированию в организации.
- 20 Методика расчета среднего заработка работника.
- 21 Бюджетная структура организации. Виды бюджетных моделей.
- 22 Бюджет затрат на адаптацию персонала: сущность, задачи и структура затрат
- 23 Планирование бюджета затрат на обучение персонала. Особенности планирования расходов при ограниченном и неограниченном бюджете.
- 24 Документы, регулирующие бюджетные отношения в организации.
- 25 Бюджетирование корпоративных учебных переменных затрат на обучение персонала.
- 26 Контроль и анализ использования бюджета в управлении персоналом.
- 27 Бюджетирование корпоративных учебных переменных затрат на обучение персонала.
- 28 Функции бюджетирования в организации.
- 29 Бюджет затрат на улучшение условий и охрану труда: сущность, задачи и структура затрат международная стандартная классификация затрат на персонал, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду.
- 30 Этапы формирования HR - бюджета в организации.
- 31 Затраты на персонал и статьи их списания в соответствии с Налоговым Кодексом РФ.
- 32 Разработка HR - бюджета в соответствии с основными технологиями управления персоналом.
- 33 Бюджет затрат на высвобождение персонала: сущность, задачи и структура затрат.
- 34 Основные проблемы, возникающие при формировании HR – бюджета.
- 35 Согласование, защита и утверждение HR – бюджета: понятие, процедура проведения. Методы обоснования расходов на персонал.
- 36 Затраты на персонал и статьи их списания в соответствии с Налоговым Кодексом РФ.
- 37 Бюджет затрат на использование персонала: сущность, задачи и структура затрат.
- 38 Современные методы оптимизации затрат на персонал.
- 39 Бюджет затрат кадровой службы: сущность, задачи и структура затрат.
- 40 Бюджет затрат на социальные выплаты работникам: сущность, задачи и структура затрат.
- 41 Бюджет затрат на выплату вознаграждения и премирование работников: сущность, задачи и структура затрат.
- 42 Бюджет затрат на обучение персонала: сущность, задачи и структура затрат.
- 43 Сущность и структура первоначальных затрат на персонал.
- 44 Сущность и структура восстановительных затрат на персонал.
- 45 Бюджет затрат на развитие персонала: сущность, задачи и структура затрат.
- 46 Механизм формирования и возмещения затрат на персонал в соответствии с Налоговым Кодексом РФ.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. *Одегов, Ю. Г.* Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519618>

2. *Хруцкий, В. Е.* Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513593>

3. *Низовкина, Н. Г.* Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07401-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514180>

5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>
3. журнал "Управление персоналом" <http://www.top-personal.ru>
4. журнал «Работа с персоналом» <http://www.hr-journal.ru>
5. Журнал «Штат» www.hrmedia.ru
6. Журнал «Кадровик» panor.ru/journals/kadrovik
7. Электронный журнал «Директор по персоналу» <http://e.hr-director.ru>
8. Журнал «Генеральный директор» (раздел «Управление персоналом» www.gd.ru/rubric/view/id/122-upravlenie-personalom
9. Журнал «Социологические исследования» <https://www.isras.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru/>
2. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com>
3. Образовательная платформа «Юрайт» <https://urait.ru/>
4. ЭБС «ZNANIUM» <https://znanium.ru/>
5. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
6. ЭБС ОИЦ «Академия» <https://academia-moscow.ru/elibrary/>

Профессиональные базы данных:

российские

1. Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://ldiss.rsl.ru/>
2. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>
3. Базы данных компании «ИВИС» <https://eivis.ru/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. МИАН. Полнотекстовая коллекция математических журналов <http://www.mathnet.ru>
6. Журнал Квантовая электроника <https://quantum-electron.lebedev.ru/arhiv/>
7. Журнал Успехи физических наук <https://ufn.ru/>
8. Полнотекстовая коллекция журналов на платформе РЦНИ (Электронные версии научных журналов РАН) <https://journals.rcsi.science/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
10. Электронная библиотечная система социо-гуманитарного знания «SOCHUM» <https://sochum.ru/>

Профессиональные базы данных зарубежные

1. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
2. Полнотекстовая коллекция книг eBook Collections издательства SAGE Publications <https://sk.sagepub.com/books/discipline>
3. Полнотекстовая коллекция книг EBSCO eBook <https://books.kubsu.ru/>
4. Ресурсы Springer Nature <https://link.springer.com/>, <https://www.nature.com/>
5. Chemical Abstracts Service (CAS) SciFinder Discovery Platform <https://scifinder-n.cas.org>
6. Questel. База данных Orbit Premium edition <https://www.orbit.com>
7. Полнотекстовые коллекции книг издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Ebook) <https://pubs.aip.org/books>
8. Полнотекстовая архивная коллекция журналов издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Digital Archive) <https://pubs.aip.org/>
9. China National Knowledge Infrastructure. БД CNKI Academic Reference (AR) <https://ar.oversea.cnki.net/>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Американская патентная база данных <https://www.uspto.gov/patents/search/patent-public-search>
3. Лекториум ТВ - видеолекции ведущих лекторов России <http://www.lektorium.tv/>

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Открытая среда модульного динамического обучения КубГУ <https://openedu.kubsu.ru/>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
3. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии, лекции-демонстрации).

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументированно излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не

получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Практические занятия – являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются и представляются знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном формате, так в различных формах самостоятельной работы. К каждому занятию преподавателем формулируются практические задания, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Контроль самостоятельной работы: для студентов дневной и заочной формы обучения – текущий контроль осуществляется в соответствии с программой занятий (еженедельно для студентов очной формы обучения; по семестрам – для студентов заочной формы обучения); промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины осуществляется в форме рейтинговой системы оценок. Описание заданий для самостоятельной работы студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий:

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы, материалов периодических научных изданий, необходимых для овладения понятийно-категориальным аппаратом и формирования представлений о комплексе аналитического инструментария, используемого как в рамках данной отрасли знания, так и публичной практике;

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты осуществляют самостоятельный поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, обобщают и анализируют собранный материал по схеме, рекомендованной преподавателем, формулируют выводы, готовят практические рекомендации, презентационные материалы для публичного их представления и обсуждения.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы студентов формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания на семинаре:

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления об основных аспектах межличностных и групповых коммуникаций, частично освоил понятийно-категориальный аппарат.;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по рассматриваемым вопросам, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания основных вопросов изучаемой дисциплины, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания участия в дискуссии:

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студентом допущены значительные ошибки, в ответе не раскрыты некоторые существенные аспекты содержания, студент не смог показать необходимые умения о методах командного взаимодействия;

«хорошо» - студент допускает несущественные ошибки, недостаточно полно раскрыл содержание вопроса, не смог в процессе беседы самостоятельно дать необходимые поправки и дополнения;

«отлично» - студент активно участвует в дискуссии, логично и последовательно выражает свой ответ, демонстрирует знания научной терминологии в контексте ответа; объясняет причинно-следственные и функциональные связи; раскрывает на примерах теоретические положения и понятия; формулирует собственные суждения и аргументы.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания участия в работе малых групп над кейсом и решением ситуационных задач:

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - работа в групповой деятельности над решением ситуационной задачи без участия в публичном обсуждении и аргументации сформулированных выводов;

«хорошо» - работа в групповой деятельности над решением ситуационной задачи с содержательным участием в публичном обсуждении и аргументации сформулированных выводов;

«отлично» - демонстрация лидерской позиции в групповой деятельности над решением ситуационной задачи с содержательным участием в публичном обсуждении и системной аргументации сформулированных выводов.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов защиты реферата/эссе:

Критерии оценки:

«удовлетворительно» – промежуточные результаты защиты реферата/эссе представляют собой изложение несамостоятельных результатов написания работы, без тщательной проработки литературных источников;

«хорошо» - промежуточные результаты защиты реферата/эссе представляют собой самостоятельный анализ разнообразных научных исследований и эмпирических данных, при этом не в полной мере отражены требования, сформулированные к его структуре и содержанию.

«отлично» - промежуточные результаты защиты реферата/эссе представляют собой результаты самостоятельной работы и отражают все требования, к содержательному наполнению и структурированию работы.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов тестирования:

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - если студент отвечает правильно на 50% тестовых заданий.

«хорошо» - если студент отвечает правильно от 51 до 90 % тестовых заданий.

«отлично» - если студент отвечает правильно от 91 до 100 % тестовых заданий.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

По всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины используются аудитории, кабинеты и лаборатории, оснащенные необходимым специализированным и лабораторным оборудованием.

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10 Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10 Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10 Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.409)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10 Microsoft Office Professional Plus