

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

Институт экономики, управления и права

Факультет управления

Кафедра организационного развития

## **Бюджетирование персонала**

### **Рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

Бюджетирование персонала  
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.г.н., доцент кафедры организационного развития Ю.В. Шпортько

Ответственный редактор д.э.н., профессор Н.И. Архипова

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры ОР  
№ 9 от 20.05.2021

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

### **9. Методические материалы**

9.1. Планы семинарских занятий

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по вопросам бюджетирования персонала.

**Задачи:**

- изучение экономического механизма бюджетирования в целом;
- формирование практических навыков процесса составления бюджета затрат на персонал
- формирование навыков контроля исполнения бюджета.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способен организовывать деятельность по обеспечению организации персоналом	ПК-1.4 Способен оценить эффективность обеспечения организации персоналом и подготовить предложения по формированию бюджета	Знать: - методы построения бюджета обеспечения организации персоналом, Уметь: - формировать бюджет затрат на обеспечение организации персоналом, Владеть: - владеть навыками построения бюджета обеспечения организации персоналом,
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала	ПК-2.5 Способен оценить эффективность деятельности по оценке и развитию персонала и подготовить предложения по формированию бюджета	Знать: - методы построения бюджета по оценке и развитию персонала, Уметь: - формировать бюджет затрат на оценку и развитие персонала, Владеть: - владеть навыками построения бюджета по оценке и развитию персонала,
ПК-3 Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой	ПК-3.6 Осуществляет оценку затрат на персонал и их бюджетирование, владением навыками анализа производительности труда персонала	Знать: - методы построения бюджета организации в целом и бюджета персонала, - приемы контроля за исполнением бюджета организации и бюджета затрат на персонал, Уметь: - формировать бюджет затрат на персонал, - контролировать исполнение бюджета затрат на персонал, Владеть: - владеть навыками построения бюджета затрат на персонал.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бюджетирование персонала» относится к вариативной части блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Управленческий учет и учет персонала», «Экономика труда», «Социально-экономическая статистика», «Кадровая политика и кадровое планирование», «Регламентирование и нормирование труда персонала».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Оценка эффективности управления персоналом», «Преддипломная практика».

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 з.е., 76 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 28 ч., самостоятельная работа обучающихся 48 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная						
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Сущность и понятие бюджетирования	7	4	2				12	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
2	Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета.	7	4	4				12	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
3	Бюджетирование затрат на персонал	7	4	4				12	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
4	Минимизация затрат при бюджетировании	7		4				12	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
	Зачёт			2					
	итого:		<b>12</b>	<b>16</b>				<b>48</b>	

Отформатированная таблица

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 з.е., 76 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 16 ч., самостоятельная работа обучающихся 60 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная						
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Сущность и понятие бюджетирования	8	3	1				15	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
2	Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета.	8	2	1				15	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
3	Бюджетирование затрат на персонал	8	3	2				15	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
4	Минимизация затрат при бюджетировании	8		2				15	Контрольная работа, оценка работы на семинаре
	Зачёт			2					
	итого:		<b>8</b>	<b>8</b>				<b>60</b>	

Отформатированная таблица

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Сущность и понятие бюджетирования	<p>Сущность и понятие категорий: бюджетирование, Цели бюджетирования. Основные подходы к процессу бюджетирования. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз" Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх" Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"</p> <p>Классификация основных видов бюджета. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Постатейные бюджеты. Бюджеты с временным периодом. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты. Документы, регламентирующие бюджет затрат на персонал организации. Основные методы бюджетирования затрат. Метод постатейного бюджетирования затрат Методы программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования. Основные этапы технологии работы с бюджетом.</p>
2	Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета.	<p>Понятие категории «согласование бюджетов»</p> <p>Понятие и расчет основных технико-экономических показателей деятельности организации.</p> <p>Расчет себестоимости продукции проектировании технико-экономических показателей.</p> <p>Оценка влияния изменения производительности труда на основные показатели деятельности предприятия.</p> <p>Бюджет затрат на оплату труда персонала.</p>
3	Бюджетирование затрат на персонал	<p>Сущность и понятие категорий: бюджетирование персонала, оптимизация затрат на персонал</p> <p>Цели бюджетирования затрат на персонал</p> <p>Основные подходы к процессу бюджетирования</p> <p>Бюджетирование затрат на формирование персонала. Бюджетирование затрат на использование персонала. Бюджетирование затрат на развитие персонала. Бюджетирование затрат службы управления персоналом.</p>
4	Минимизация затрат при	Сущность и понятие оптимизации затрат на

	бюджетировании	персонал. Контроль исполнения бюджета затрат на персонал. Контроль за использованием рабочего времени. Сложности бюджетирования затрат на персонал. Временное прекращение деятельности и оплата простоя работников. Сокращение численности и штата. Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета.
--	----------------	---

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	2	3	4
1	Сущность и понятие бюджетирования	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии. Семинар-дискуссия. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты.
2	Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета.	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии. Семинар – развернутая беседа с обсуждением доклада. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
3	Бюджетирование затрат на персонал	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Семинар-дискуссия. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты.
4	Минимизация затрат при бюджетировании	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Медиапрезентация Семинар-дискуссия. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
Контрольная работа (тема 1-2)	20 баллов	20 баллов
Контрольная работа (тема 3-4)	20 баллов	20 баллов
Оценка участия в дискуссии на семинаре	5 баллов	20 баллов
Всего:		60 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и

символики, логическая последовательность изложения материала (0-1 балла);  
 - знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-2 балл).

*При оценивании контрольной работы* учитывается:

- задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности –5-10 баллов;
- задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, допущена одна ошибка или несколько неточностей – 11-15 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -16-20 баллов.

*Промежуточная аттестация (зачет)*

*При проведении промежуточной аттестации в форме устного собеседования* студент должен ответить на 2 вопроса.

При оценивании ответа на вопрос учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-9 баллов);
- теоретическое содержание освоено частично, но в достаточной мере (10-13 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, с незначительными недостатками (14-16 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью (17-20 баллов).

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости,

промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
В течение преподавания курса «Бюджетирование персонала» используются такие формы текущей аттестации студентов, как выполнение контрольных работ, оценка участия в дискуссии на семинаре. По итогам обучения проводится зачет.

**Вопросы для дискуссии на семинарах приведены в п. 9.1**

### **Контрольные работы**

#### **Контрольная работа 1-2 тема ПК-1.4, 2.5, 3.6**

##### **Примерные вопросы теоретического характера**

Сущность и понятие категории "бюджетирование "

Цели бюджетирования

Основные подходы к процессу бюджетирования

Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз"

Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх "

Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"

Классификация основных видов бюджета

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты

Постатейные бюджеты

Бюджеты с временным периодом

Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты

Бюджет продаж.

Бюджет производства.

Бюджет оплаты труда персонала.

Сводные бюджеты, их виды.

Метод постатейного бюджетирования затрат

Методы программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования.

##### **Примерные практические задания**

###### **Задание 1**

Организация, доставка грузов, создана в мае текущего года, в течении первого месяца, проведены операции:

1. Акционеры вложили в уставный капитал - 4500 тыс. руб.
2. Приобретено 10 грузовых автомобилей для перевозки грузов - 4000 тыс. руб.
3. Оплачена страховка на автомобили за год в сумме – 140 тыс. руб.
4. Приобретены карты на бензин (заправка по картам) - 600 тыс. руб.
5. Нанято 10 водителей их зарплата за май вместе с отчислениями составила за май 700 тыс. руб., 300 тыс. руб., будут выданы в виде аванса в мае, оставшиеся 400 тыс. руб., будут доплачены в июне.
6. Для покрытия текущих затрат организация получила заем от акционера - 500 тыс. руб., проценты по займу в соответствии с договором ежемесячно составляют 5 тыс. руб. (за май проценты рассчитаны, но не оплачены, будут выплачены в июне).
7. Ожидаемая стоимость услуг по перевозке грузов, которые будут проданы в мае -

1000 тыс. руб., причем 700 тыс. руб. будет получено наличными, а услуги на 300 тыс. руб. будут оплачены только в следующем месяце, т.е. составят дебиторскую задолженность.

8. За февраль будет заправлено бензина в автомобили на 500 тыс. руб.
9. Автомобили рассчитаны на работу в течении 7 лет.

Составить бюджет доходов и расходов на май и бюджет движения денежных средств

Операции	Бюджет доходов и расходов (метод начисления)	Бюджет движения денежных средств (по кассовому методу)

Составьте расчетный баланс на 01 июня

Состав имущества	Состав источников

## Задание 2

ООО производит и продает светильники. Имеется следующая информация о продажах на следующий год.

	Январь	Февраль	Март	Апрель
Прогнозный объем продаж (в единицах)	30 000	32 000	38 000	39 000
Цена продажи за единицу	1500	1450	1450	1450
Стоимость материалов на единицу продукции	800	800	800	800

ООО рассчитывает иметь на складе к 31 декабря отчетного года 15 000 светильников. Она придерживается такой политики, что запасы на конец месяца должны быть равны 50% объема продаж следующего месяца.

Ставка оплаты труда за единицу продукции рабочих сдельщиков составляет 200 руб., в компании существует трудовой договор, который предусматривает увеличение часовой тарифной ставки до 220 руб. за единицу продукции с 1 марта следующего года. Норма производства в месяц составляет 30 000 единиц продукции, производство сверх установленных норм оплачивается по повышенной на 20% расценке. Вспомогательные рабочие получают 30% от оплаты труда основных рабочих.

Зарботная плата менеджера по продажам 0,3% от суммы продаж. Оклад руководителя и главного бухгалтера составляет соответственно 70 000 руб. и 60 000 руб., при наличии прибыли премия 20% от оклада.

На заработную плату начисляются взносы во внебюджетные фонды.

Постоянные расходы (за исключением заработной платы) составляют 500 000 руб.

### Требуется:

Подготовьте бюджет производства и бюджет затрат на оплату труда на 1 квартал следующего года и на каждый месяц внутри него. Бюджет финансовых результатов (доходов и расходов).

### Контрольная работа 3-4 тема ПК-1.4, 2.5, 3.6

#### Примерные вопросы теоретического характера

Сущность и понятие эффективности работы персонала

Какими документами регламентируется бюджет затрат на персонал организации

Бюджет затрат на наем персонала

Бюджет затрат на высвобождение персонала

Сущность и понятие бюджета затрат на использование персонала

Бюджет затрат на адаптацию персонала

Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда

Бюджет затрат на оплату труда персонала

Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам

Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.

Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала

Бюджет затрат на оценку персонала;

Бюджет затрат на кадровый резерв;

Бюджет затрат на программы развития

Управление численностью персонала без сокращений

Сложности бюджетирования затрат на персонал

Бюджетирование сокращение штата

Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета

#### Примерное практическое задание

##### Задание

ООО «Пир» производственное предприятие, численность персонала на конец первого квартала составляет 240 человек, на начало квартала 242 человека. Бюджет затрат на персонал цеха в первом квартале приведен ниже.

Статьи затрат	Планируемые затраты, тыс. руб.	Фактические затраты, тыс. руб.
<b>Фонд оплаты труда</b>		
Заработная плата (отпускные включены в данную статью)	39452	39551
Премии ежемесячные	10258	10261
Премии единовременные	1973	1100
<b>Взносы во внебюджетные фонды</b>	15505	51029
<b>Материальная помощь и подарки</b>		
Подарки в связи с уходом на пенсию (30000 руб. на одного человек)	30	30
<b>Социальный пакет</b>		
ДМС (ежеквартальные взносы 200 рублей на человека)	48	47
Питание (2300 на человека в месяц)	1667	1663
<b>Подбор персонала (7 вакансии в соответствии с планом, 6 вакансии по факту)</b>	280	280
<b>Затраты на адаптацию (7 человека в</b>	35	30

соответствии с планом, б - по факту)		
Справка: скрытые потери в связи с заменой персонала по причине текучести (снижение производительности перед увольнением и в период адаптации).	350	325

Текучесть персонала на предприятии в год составляет 12%, примерно 3% в квартал (условно полагаем, что уровень текучести не меняется и практически равномерно распределен в течение года). На конец первого квартала, в производстве не закрыта одна вакансия с заработной платой 52 000 руб. в месяц (не успели закрыть до конца квартала), одна должность с окладом 47 000 руб. была сокращена в результате преобразований связанных с организацией труда (с 01.03.).

Ежемесячная премия выплачивается по результатам аттестации работников и составляет от 20% до 30% заработной платы в зависимости от результатов, аттестация проводится раз в год в четвертом квартале (условно, для задачи, средний процент премирования принят равным и для уволенных, и для оставшихся работать). Единовременные премии выплачиваются в связи с устранением аварий, последствий простоев, обусловленных внешними обстоятельствами, например отсутствием энергии, не своевременной поставкой материалов, последствий стихийных бедствий и т.д., планируются в размере 5% от заработной платы.

Во втором квартале планируется увольнение двух рабочих в связи с достижением пенсионного возраста. Одна из должностей с заработной платой 49 000 руб. будет сокращена (с 01.05).

Адаптационные мероприятия для вновь принятых работников 5000 на человека.

Предложите возможные объяснения отклонений фактических от планируемых затрат.

Составьте бюджет затрат на персонал на 2 квартал.

### Промежуточная аттестация

#### Примерные вопросы к зачету ПК-1.4, 2.5, 3.6

1. Сущность и понятие категории "бюджетирование затрат на персонал"
2. Цели бюджетирования затрат на персонал
3. Основные подходы к процессу бюджетирования
4. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз"
5. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх "
6. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"
7. Классификация основных видов бюджета
8. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты
9. Постатейные бюджеты
10. Бюджеты с временным периодом
11. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты
12. Какими документами регламентируется бюджет затрат на персонал организации
13. Основные этапы технологии работы с бюджетом
14. Бюджет затрат на наем персонала
15. Бюджет затрат на высвобождение персонала
16. Сущность и понятие бюджета затрат на использование персонала
17. Бюджет затрат на адаптацию персонала

18. Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда
19. Бюджет затрат на оплату труда персонала
20. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам
21. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.
22. Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала
23. Бюджет затрат на оценку персонала;
24. Бюджет затрат на кадровый резерв;
25. Бюджет затрат на программы развития
26. Бюджет службы персонала
27. Понятие категории согласование бюджетов
28. Сложности бюджетирования затрат на персонал
29. Управление численностью персонала без сокращений
30. Сложности бюджетирования затрат на персонал
31. Бюджетирование сокращение штата
32. Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета
33. Бюджет продаж.
34. Бюджет производства.
35. Бюджет оплаты труда персонала.
36. Сводные бюджеты, их виды.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993] (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 : от 26.01.1996 N 14-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. -Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

#### **Основная литература**

1. Минченкова Ольга Юрьевна. Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Управление персоналом" / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова ; Моск. гуманитарный ун-т. – Москва : КноРус, 2018.
2. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / Керимов В.Э., - 9-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 384 с.: ISBN

978-5-394-02721-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512015>

3. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 117 с. (Высшее образование: Бакалавриат) (ЭБС Znanium.com)

#### Дополнительная литература

4. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991814>

5. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/4118](http://www.dx.doi.org/10.12737/4118).

#### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (семинара)

1. Журнал «Управление персоналом». Архив номеров. Режим доступа: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

1. Журнал «Кадровый менеджмент». Архив номеров. Режим доступа: [www.km-magazine.ru](http://www.km-magazine.ru)

2. Журнал «Мотивация и оплата труда». Архив номеров. Режим доступа: [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

3. Журнал «Штат». Архив номеров. Режим доступа: [www.hrmedia.ru](http://www.hrmedia.ru)

#### Перечень БД и ИСС

№п/п	Наименование
	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Web of Science Scopus
	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis Электронные издания издательства Springer
	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

#### 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория, оборудованная компьютером, мультимедиа-проектором и экраном.

2. Наличие в аудитории доски.

#### Перечень ПО

Таблица 1

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
2	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное

#### 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1: Сущность и понятие бюджетирования**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность и понятие категории бюджетирование.
2. Основные подходы к процессу бюджетирования
3. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты

##### **Основная литература**

1. Минченкова Ольга Юрьевна. Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Управление персоналом" / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова ; Моск. гуманитарный ун-т. – Москва : КноРус, 2018.
2. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / Керимов В.Э., - 9-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 384 с.: ISBN 978-5-394-02721-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512015>
3. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 117 с. (Высшее образование: Бакалавриат) (ЭБС Znanium.com)

**Тема 2: Техничко-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие категории «согласование бюджетов»
2. Бюджет продаж, источники информации, порядок составления, результаты.
3. Бюджет производства, источники информации, порядок составления, результаты.
4. Бюджет оплаты труда персонала, источники информации, порядок составления, результаты.

**Задания**

ООО производит и продает двери. Имеется следующая информация о продажах на следующий год.

	Январь	Февраль	Март	Апрель
Прогнозный объем продаж (в единицах)	140 000	148 000	138 000	141 000
Цена продажи за единицу	11000	11000	11200	11200
Затраты материалов на единицу продукции, м <sup>3</sup>				
материал А	1,2	1,2	1,2	1,2
материал Б	0,3	0,3	0,3	0,3
Стоимость материалов руб./ м <sup>3</sup> :				
материал А	4500	4500	4500	4500
материал Б	300	300	300	300

ООО рассчитывает иметь на складе к 31 декабря отчетного года 35 000 дверей. Она придерживается такой политики, что запасы на конец месяца должны быть равны 25% объема продаж следующего месяца.

Ставка оплаты труда за единицу продукции рабочих сдельщиков составляет 1500 руб., в компании существует трудовой договор, который предусматривает увеличение часовой тарифной ставки до 1700 руб. за единицу продукции с 1 февраля следующего года. Норма производства в месяц составляет 140 000 единиц продукции, производство сверх установленных норм оплачивается по повышенной на 10% расценке. Вспомогательные рабочие получают 40% от оплаты труда основных рабочих.

Заработная плата отдела менеджеров по продажам 0,2 % от суммы продаж. Оклады административно-управленческого персонала в сумме составляют 410 000 руб., при наличии прибыли премия 30% от оклада.

На заработную плату начисляются взносы во внебюджетные фонды.

Постоянные расходы (за исключением заработной платы) составляют 5 500 000 руб.

Требуется:

Подготовьте бюджет производства и бюджет затрат на оплату труда на 1 квартал следующего года и на каждый месяц внутри него. Бюджет финансовых результатов (доходов и расходов).

ООО производит и продает стулья. Имеется следующая информация о продажах на следующий год.

	Январь	Февраль	Март	Апрель
Прогнозный объем продаж (в единицах)	11000	15000	18000	18000
Цена продажи за единицу	2500	2600	2600	2600
Расход материалов на единицу продукции	2	2	2	2
Стоимость единицы материалов	800	800	800	800

ООО рассчитывает иметь на складе к 31 декабря отчетного года 2750 стула. Она придерживается такой политики, что запасы на конец месяца должны быть равны 25% объема продаж следующего месяца.

Ставка оплаты труда за единицу продукции рабочих сдельщиков составляет 600 руб., в компании существует трудовой договор, который предусматривает увеличение часовой тарифной ставки до 650 руб. за единицу продукции с 1 февраля следующего года. Норма производства в месяц составляет 15 000 единиц продукции, производство сверх установленных норм оплачивается по повышенной на 15% расценке. Вспомогательные рабочие получают 40% от оплаты труда основных рабочих.

Оклады административно-управленческого персонала в сумме составляют 470 000 руб., премия 0,4% от оклада.

На заработную плату начисляются взносы во внебюджетные фонды.

Постоянные расходы (за исключением заработной платы) составляют 5 000 000 руб.

Требуется:

Подготовьте бюджет производства и бюджет затрат на оплату труда на 1 квартал следующего года и на каждый месяц внутри него. Бюджет финансовых результатов (доходов и расходов).

#### Основная литература

1. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / Керимов В.Э., - 9-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 384 с.: ISBN 978-5-394-02721-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512015>
2. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.: Вузовский учебник,

### Тема 3: Бюджетирование затрат на персонал

#### Вопросы для обсуждения

1. Бюджет затрат на наем персонала
2. Бюджет затрат на высвобождение персонала
3. Бюджет затрат на адаптацию персонала
4. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам
5. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.
6. Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала
7. Бюджет затрат на оценку персонала;
8. Бюджет затрат на кадровый резерв;
9. Бюджет затрат на программы развития .

#### Задание

Один из видов деятельности организации реализация программных продуктов, так же осуществляется их доработка по запросу клиента. Организация успешно развивается и планирует увеличить количество заказов по доработке программ, в связи с чем расширяется штат. Кроме того, организация переехала в собственное здание, до этого работала в бизнес центре. Предприятие прогнозирует дальнейший устойчивый рост на следующие три года и постоянное привлечение персонала. План привлечения персонала на 1 кв.:

Структурное подразделение	Замещаемая должность	Срок найма	Численность
Бухгалтерия	Бухгалтер	1 кв.	1
IT - отдел	Программист	1 кв.	7
Хозяйственный отдел	Дворник	1 кв.	1
	Уборщица	1 кв.	2
Отдел реализации	Менеджер	1 кв.	2

В СУП работает два менеджера, набор будет осуществляться их силами, дополнительных расходов на заработную плату сотрудников СУП в бюджете планировать не надо. Руководители других подразделений на одно собеседование тратят 30 мин., это не входит в должностные обязанности и рабочее время на них не выделяется, собеседование проводится в дополнительное время, которое оплачивается отдельно 500 руб. в час.

В IT – отделе работает на 1 января 12 человек, в отделе реализации - 7 человек, в бухгалтерии и хозяйственном отделе по 2 человека, адаптационных материалов для новых сотрудников не разработано.

Составьте бюджет на рекрутингового процесса.

Составьте бюджет адаптации.

Предложите наиболее эффективную форму оплаты труда для перечисленных отделов.

#### Основная литература

1. Минченкова Ольга Юрьевна. Управление персоналом: система бюджетирования :

учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Управление персоналом" / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова ; Моск. гуманитарный ун-т. – Москва : КноРус, 2018.

2. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / Керимов В.Э., - 9-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 384 с.: ISBN 978-5-394-02721-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512015>

#### Дополнительная литература

3. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991814>

4. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/4118](http://www.dx.doi.org/10.12737/4118).

### Тема 4: Минимизация затрат при бюджетировании

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и понятие оптимизации затрат на персонал
2. Контроль исполнения бюджета затрат на персонал.
3. Основные методы и подходы к оптимизации расходов на персонал
4. Бюджетирование сокращение штата

#### Задание

ООО «Король» во втором квартале текущего года произвело преобразования в производственном цехе. С целью сокращения численности рабочих на 15% установлено более производительное оборудование (решение об установке принято в начале квартала).

Сократить планируется наименее квалифицированных рабочих, средняя заработная плата которых в месяц составляет 42 000 руб., администрация уже предупредила рабочих подлежащих сокращению. Согласно статистических данных собранных организацией, в течение первых двух месяцев приступает к работе только 2% сокращенных, представляют справку из службы занятости (о не трудоустройстве и постановке на учет в течение двух недель после увольнения) по окончании третьего месяца только 60% сокращенных работников. В расчет компенсации при увольнении включается заработная плата и премии, для составления бюджета, премия рассчитывается в той же пропорции к заработной плате уволенных, что и премия выплаченная персоналу во втором квартале по отношению заработной плате за тот же период.

Численность персонала до преобразований составляла 120 человек. Бюджет затрат на персонал цеха во втором квартале приведен ниже.

Статьи затрат	Планируемые затраты, тыс. руб.	Фактические затраты, тыс. руб.
<b>Фонд оплаты труда</b>		

Заработная плата (отпускные включены в данную статью)	19441	19269
Премии ежемесячные	3110	3082
Премии единовременные	972	614
<b>Взносы во внебюджетные фонды</b>	7104	6935
<b>Материальная помощь и подарки</b>		
Подарки в связи с уходом на пенсию (30000 руб. на одного человек)	30	30
<b>Социальный пакет</b>		
ДМС (ежеквартальные взносы 300 рублей на человека)	37	36
Питание (2500 на человека в месяц)	900	876
<b>Подбор персонала (3 вакансии в соответствии с планом, 1 вакансия по факту)</b>	60	34
<b>Обучение персонала</b>	200	200
<b>Затраты на адаптацию (4 человека в соответствии с планом, 1 - по факту)</b>	5	2
<b>Затраты на аттестацию</b>	143	143
Справка: скрытые потери в связи с заменой персонала по причине текучести (снижение производительности перед увольнением и в период адаптации).	15	12

Текучесть персонала на предприятии в год составляет 10%, примерно 2,5% в квартал (условно полагаем, что уровень текучести не меняется и практически равномерно распределен в течении года). На конец второго квартала, в соответствии со старым штатным расписанием, в цехе было не закрыто три вакансии со средней заработной платой 51 000 руб. в месяц на каждого рабочего, на место рабочих уволенных во второй половине 2 квартала не подбирали замену, так как ожидалось сокращение персонала.

Ежемесячная премия выплачивается по результатам аттестации работников и составляет от 10% до 20% заработной платы в зависимости от результатов, аттестация проводится раз в полгода во втором и четвертом квартале (условно, для задачи, средний процент премирования принят равным и для уволенных, и для оставшихся работать). Единовременные премии выплачиваются в связи с устранением аварий, последствий простоев, обусловленных внешними обстоятельствами, например отсутствием энергии, последствий стихийных бедствий и т.д., планируются в размере 5% от заработной платы.

В третьем квартале планируется увольнение одного рабочего в связи с достижением пенсионного возраста, его оклад составляет 53 000 руб.

В начале третьего квартала планируется обучение персонала для работы на новом оборудовании, по оценкам потери рабочего времени составят половину рабочего дня на каждого рабочего, так же в течении пяти с половиной рабочих дней планируется снижение производительности труда на 30%. Стоимость ежедневного выпуска продукции 400 000 руб., предприятие планирует сохранить его в дальнейшем, стоимость сырья, материалов и энергии, требующиеся для выпуска 180 000 руб. в день. Обучение будут проводить специалисты, нанятые по договору возмездного оказания услуг, стоимость договора 170 000 руб.

Предложите возможные объяснения отклонений фактических от планируемых

затрат.

Определите - сколько человек планируется к сокращению.

Рассчитайте затраты на сокращение персонала (все затраты считаются затратами 3 квартала, компенсацию за неиспользованный отпуск в расчет не включается, условно считается частью заработной платы).

Составьте бюджет затрат на персонал на 3 квартал.

#### **Основная литература**

1. Минченкова Ольга Юрьевна. Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Управление персоналом" / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова ; Моск. гуманитарный ун-т. – Москва : КноРус, 2018.
2. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / Керимов В.Э., - 9-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 384 с.: ISBN 978-5-394-02721-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512015>
3. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 117 с. (Высшее образование: Бакалавриат) (ЭБС Znanium.com)

#### **Дополнительная литература**

4. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991814>

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Бюджетирование персонала» реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по вопросам бюджетирования персонала.

**Задачи:**

- изучение экономического механизма бюджетирования в целом;
- формирование практических навыков процесса составления бюджета затрат на персонал
- формирование навыков контроля исполнения бюджета.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-1 Способен организовывать деятельность по обеспечению организации персоналом  
ПК-1.4 Способен оценить эффективность обеспечения организации персоналом и подготовить предложения по формированию бюджета  
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала  
ПК-2.5 Способен оценить эффективность деятельности по оценке и развитию персонала и подготовить предложения по формированию бюджета  
ПК-3 Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой  
ПК-3.6 Осуществляет оценку затрат на персонал и их бюджетирование, владением навыками анализа производительности труда персонала

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- методы построения бюджета обеспечения организации персоналом,
- методы построения бюджета по оценке и развитию персонала,
- методы построения бюджета организации в целом и бюджета персонала,
- приемы контроля за исполнением бюджета организации и бюджета затрат на персонал,

**Уметь:**

- формировать бюджет затрат на обеспечение организации персоналом,
- формировать бюджет затрат на оценку и развитие персонала,
- формировать бюджет затрат на персонал,
- контролировать исполнение бюджета затрат на персонал,

**Владеть:**

- владеть навыками построения бюджета обеспечения организации персоналом,
- владеть навыками построения бюджета по оценке и развитию персонала,
- владеть навыками построения бюджета затрат на персонал.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

**Приложение 2**

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№ п/п	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола