

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

## ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

«Управление персоналом и экономика бизнеса»  
(с дополнительной квалификацией в области экономики бизнеса)

*Наименование специализации*

Уровень высшего образования: Бакалавриат  
Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.э.н., доцент Ю.В.Шпортько

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 8 от 25.03.2024

## Оглавление

1. Пояснительная записка .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций: .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	6
3. Содержание дисциплины .....	6
4. Образовательные технологии .....	8
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	9
5.1. Система оценивания .....	9
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	9
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение .....	18
6.1. Список источников и литературы .....	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины .....	18
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	19
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	19
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	19
9. Методические материалы .....	20
9.1. Планы практических занятий .....	20
Приложение 1. Аннотация дисциплины .....	25

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у обучающихся системных представлений об экономике управления персоналом и бюджетировании.

Задачи дисциплины - изучить методики и овладеть навыками оценки затрат на персонал и их бюджетирования в целях повышения эффективности управления персоналом и деятельности организации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1. Способен организовывать деятельность по обеспечению организации управления персоналом	ПК-1.4 Способен оценить эффективность обеспечения организации персоналом и подготовить предложения по формированию бюджета	<b>Знать:</b> - методы построения бюджета обеспечения организации персоналом <b>Уметь:</b> - формировать бюджет затрат на обеспечение организации персоналом <b>Владеть:</b> - 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	<b>Знать:</b> - методы построения бюджета по оценке и развитию персонала <b>Уметь:</b> - формировать бюджет затрат на оценку и развитие персонала <b>Владеть:</b> - 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	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы построения бюджета затрат на персонал и анализа производительности труда персонала</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать бюджет затрат на персонал и анализировать производительность труда персонала</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками построения бюджета затрат на персонал и анализа производительности труда персонала</li> </ul>
ПК-6 Способен обеспечивать реализацию миссии, достижение стратегических целей и обеспечивать экономическую эффективность на основе результативного управления человеческим капиталом	ПК-6.3 Оценивает экономическую эффективность бизнеса в контексте управления человеческим капиталом	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оценки экономической эффективности бизнеса в контексте управления человеческим капиталом</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать экономическую эффективность бизнеса в контексте управления человеческим капиталом</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки экономической эффективности бизнеса в контексте управления человеческим капиталом</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Экономика управления персоналом и бюджетирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа.

Объём дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	16
	Семинары	16

Всего:	<b>32</b>
--------	-----------

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 112 академических часов

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Экономическая оценка человеческого капитала и интеллектуального капитала организации	Интеллектуальный капитал: сущность, структура, оценка. Человеческий капитал. Организационный капитал. Потребительский или клиентский капитал. Экономическая оценка трудового потенциала общества, организации, человека. Оценка человеческого капитала в организации. Методы оценки человеческого капитала организации. Управление интеллектуальным капиталом.
2	Затраты организации на персонал: структура и факторы формирования	Структура затрат на персонал. Классификация расходов на рабочую силу, рекомендованная Международной организацией труда (МОТ). Классификация затрат по фазам процесса воспроизводства персонала. Группировка затрат по целевому назначению. Классификация затрат по источникам финансирования и по обязательности осуществления. Явные и скрытые расходы на персонал. Производственные, индивидуальные, управленческие потери (скрытые затраты). Управление затратами на персонал, его цель.
3	Управление затратами на оплату труда	Анализ затрат на оплату труда. Основные факторы формирования структуры и размеров затрат на оплату труда. Принципы оптимального распределения расходов на оплату труда. Эффективность затрат на оплату труда. Зарплатоемкость. Зарплатоотдача. Пути оптимизации затрат на персонал: сокращение персонала, борьба с текучестью персонала, привлечение и удержание «талантов», борьба с потерями рабочего времени, оперативное регулирование численности и качества персонала, формирование структур персонала по типу «ядро — периферия».
4	Управление затратами на обучение и развитие персонала, затратами по социальным обязательствам и охране труда	Управление затратами на обучение и развитие персонала. Анализ рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Анализ затрат на обучение. Экономическая эффективность затрат на обучение и развитие персонала. Управление затратами по социальным обязательствам и

		<p>гарантиям работодателя.</p> <p>Оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.</p>
5	<p>Управление производительностью труда персонала организации</p>	<p>Подходы к управлению производительностью труда.</p> <p>Оценка производительности труда Выработка.</p> <p>Трудоемкость работ. Интенсивность труда.</p> <p>Экономические, организационные и социальные факторы и резервы повышения производительности труда. Управление производительностью труда на предприятии.</p> <p>Анализ управления производительностью труда.</p> <p>Анализ резервов производительности труда.</p> <p>Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.</p> <p>Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.</p> <p>Показатели повышения производительности труда.</p>
6	<p>Сущность и понятие бюджетирования</p>	<p>Сущность и понятие категории «бюджетирование».</p> <p>Цели бюджетирования. Основные подходы к процессу бюджетирования.</p> <p>Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз". Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх".</p> <p>Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"</p> <p>Классификация основных видов бюджета. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Постатейные бюджеты.</p> <p>Бюджеты с временным периодом. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты.</p> <p>Документы, регламентирующие бюджет затрат на персонал организации. Основные методы бюджетирования затрат.</p> <p>Метод постатейного бюджетирования затрат Методы программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования.</p> <p>Основные этапы технологии работы с бюджетом.</p>
7	<p>Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа формирования бюджета</p>	<p>Понятие категории «согласование бюджетов».</p> <p>Понятие и расчет основных технико-экономических показателей деятельности организации.</p> <p>Расчет себестоимости продукции при 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>

8	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.</p> <p>Бюджетирование затрат на использование персонала.</p> <p>Бюджетирование затрат на развитие персонала.</p> <p>Бюджетирование затрат службы управления персоналом.</p>
9	Минимизация затрат при бюджетировании	<p>Сущность и понятие оптимизации затрат на персонал.</p> <p>Контроль исполнения бюджета затрат на персонал.</p> <p>Контроль за использованием рабочего времени.</p> <p>Сложности бюджетирования затрат на персонал.</p> <p>Временное прекращение деятельности и оплата простоя работников. Сокращение численности и штата.</p> <p>Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета.</p>
11	Оценка эффективности организации труда	<p>Цели и задачи оценки эффективности научной организации труда. Виды эффективности.</p> <p>Экономическая эффективность организации труда: методы расчета. Коэффициент эффективности затрат. Срок окупаемости затрат. Приведенные затраты, дисконтированные затраты.</p> <p>Социальная эффективность организации труда.</p> <p>Темпы роста заработной платы, удельный вес фонда оплаты труда.</p> <p>Текучесть персонала.</p> <p>Потери рабочего времени. Равномерность загрузки персонала.</p> <p>Социально-психологический климат.</p> <p>Оценка эффективности организации труда по конечным результатам производства: выручка, валовой доход, чистая прибыль. Качество труда (услуг).</p> <p>Управление производительностью труда.</p> <p>Качество трудовой жизни.</p> <p>Сбалансированная система показателей: понятие. Общая характеристика. Применение системы сбалансированных показателей для оценки мероприятий по организации труда в общей системе управления.</p>

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.



## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- Опрос, участие в дискуссии на семинаре	4 балла	36 баллов
- Контрольная работа (тема 1)	4 балла	4 балла
- Контрольная работа (темы 3 - 4)	4 балла	4 балла
- Контрольная работа (тема 5)	4 балла	4 балла
- Контрольная работа (темы 6 -7)	6 баллов	6 баллов
Контрольная работа (темы 8 - 9)	6 баллов	6 баллов
Промежуточная аттестация – зачет с оценкой		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

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

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>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.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
82-68/ С	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 профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо 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 – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

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

*Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п.9*

#### Текущий контроль

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии учитываются (максимально 4 балла):

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала).
- знание теории, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

При оценивании контрольной работы учитывается:

- задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности –1-2 (1-3) баллов;

- задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, допущена одна ошибка или несколько неточностей – 2-3 (4-5) баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность - 4 (6) баллов.

### Примеры контрольных работ

#### Контрольная работа (тема 1)

##### Примерные вопросы теоретического характера

1. Что такое интеллектуальный капитал, его структура?
2. Перечислите общие черты интеллектуального и физического капитала.
3. Какая часть населения относится к трудовым ресурсам территории.
4. Дайте определение трем понятиям: человеческий потенциал, трудовой потенциал и человеческий капитал.
5. Охарактеризуйте затратный подход при оценке человеческого капитала предприятия, приведите пример.
6. Опишите экспертный подход при оценке человеческого капитала предприятия, приведите пример.
7. Что подразумевается под термином «потребительский или клиентский капитал»?
8. В чем различия между физическим и интеллектуальным капиталом?
9. Дайте определение понятию «трудовой потенциал территории».
10. Как производится оценка человеческого капитала предприятия при доходном подходе к оценке? Приведите пример.
12. Управление интеллектуальным капиталом.
13. Охарактеризуйте сравнительный подход при оценке человеческого капитала предприятия, приведите пример.

##### Примерные практические задания

###### *Задание*

Население трудоспособного возраста составляет 14 млн человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп – 1,8%; работающие подростки – 0,02%, работающие пенсионеры – 7%, льготные пенсионеры (т.е. вышли на пенсию до наступления пенсионного возраста) – 0,6% от населения трудоспособного возраста.

Рассчитать численность трудовых ресурсов. Задание 2

Уставный капитал акционерной компании разделен на 15000 акций, рыночная стоимость одной акции составляет 100 тыс. руб. В соответствии с финансовой отчетностью компании стоимость основных средств составляет и нематериальных активов (патенты, лицензии, торговая марка) составляет 1000 млн. руб., стоимость запасов (материалы и готовая продукция) 210 млн. руб., кредиторская задолженность (долги перед поставщиками, персоналом, бюджетом и банками) составляет 100 млн. руб., долги клиентов компании за проданные товары и услуги (дебиторская задолженность) составляет 110 млн. руб., средства на расчетном счете и в ценных бумагах – 150 млн. Оцените стоимость человеческого капитала, если величиной клиентского капитала в расчете можно пренебречь.

###### *Задание*

Ожидаемая прибыль предприятия за текущий год составит 7 млн. руб., нормальная прибыльность предприятий исходя из средних показателей по отрасли 5 млн. руб., средний коэффициент капитализации 10%. Стоимость нематериальных активов (патенты, торговая марка) – 0,5 млн. руб. Определить стоимость человеческого капитала.

## Контрольная работа (тема 2-4)

Примерные вопросы теоретического характера

1. Классифицируйте скрытые затраты на персонал по группам и источникам потерь, приведите примеры
2. Перечислите основные факторы формирования структуры и размеров затрат на персонал.
3. Приведите порядок расчета зарплатоемкости.
4. Опишите процесс управления затратами на обучение и развитие персонала
5. Выделяется несколько подходов к оптимизации затрат на персонал, опишите следующие:
  - сокращение персонала,
  - привлечение и удержание «талантов»,
  - оперативное регулирование численности и качества персонала..
6. Каким вопросам уделяется внимание при анализе оплаты труда?
7. Классифицируйте затраты на персонал по нескольким признакам.
8. Поясните понятия явные и скрытые расходы на персонал, приведите примеры.
9. При управления затратами на оплату труда, на какие принципы следует ориентироваться.
10. Приведите порядок расчета зарплатоотдачи.
11. Опишите процесс управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
12. Каким вопросам уделяется внимание при анализе рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом?
13. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.
14. Выделяется несколько подходов к оптимизации затрат на персонал, опишите следующие:
  - борьба с текучестью персонала;
  - борьба с потерями рабочего времени;
  - = формирование структур персонала по типу «ядро — периферия».

Примерные практические задания*Задание*

Показатель	2021	2022	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Объем реализации продукции, тыс. руб.	1717800	1810254		
Фонд заработной платы, тыс.руб.	795200	890541		
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	1102	1149		
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.				
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.				
Среднегодовая выработка, тыс. руб.				
Общая зарплатоемкость продукции				

Определите тенденции изменения показателей, сделайте выводы.

## Контрольная работа (тема 5) 6

### Примерные вопросы теоретического характера

1. Поясните содержание следующих подходов к управлению производительностью труда:
  - А. Управление результатами труда
  - В. Управление факторами труда
2. Как рассчитать показатели выработки и интенсивности труда?
3. Что подразумевается под понятием «управление производительностью труда»?
4. Перечислите объекты анализа управления производительностью труда.
5. Назовите экономический резервы производительности труда, перечислите факторы эффективности и узкие места.
6. Что включает разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда?
7. Поясните содержание следующих подходов к управлению производительностью труда:
  - А. Управление затратами труда
  - В. Управление человеком.
8. Как рассчитать показатель трудоемкости работ.
9. Дайте определение производительности труда
10. Перечислите этапы процесса управления производительностью труда
11. Назовите организационные и социальные резервы производительности труда, перечислите факторы эффективности и узкие места.
12. Приведите примеры показателей, используемых для анализа и оценки экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.

### Примерные практические задания

#### *Задание*

В годовом отчете имеются такие данные об использовании рабочего времени рабочими за 2018 год (человеко-дней):

отработано - 78961;

количество неявок на работу - 51530,

в том числе за счет очередных отпусков - 10524, болезнью - 3521,

неявок по закону - 390,

неявок с разрешения администрации - 387,

прогулов - 41,

праздничных и выходных дней - 36667;

количество отработанных человеко-часов - всего 620459, в том числе в сверх нормированное время - 9610.

- Определите максимально возможный фонды рабочего времени и фактический.

- Рассчитайте количество произведенной продукции, работ, услуг в связи с неполным использованием фонда рабочего времени за год, если среднедневная выработка на одного рабочего 3800 руб., плановый фонд рабочего времени составляет 81254 человека-дней.

- Рассчитать потери производительности труда (количество произведенной продукции, работ, услуг в стоимостном выражении) вследствие неполного использования установленной продолжительности рабочего дня, средняя фактическая выработка на один отработанный человеко-час – 837,50 руб., плановая продолжительность рабочего дня 7,9 часа.

- Определите какие резервы повышения производительности труда есть у предприятия.

## Контрольная работа (темы 6-7 )

Примерные вопросы теоретического характера

1. Сущность и понятие категории "бюджетирование "
2. Цели бюджетирования
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. Бюджет продаж.
13. Бюджет производства.
14. Бюджет оплаты труда персонала.
15. Сводные бюджеты, их виды.
16. Метод постатейного бюджетирования затрат
17. Методы программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования.

Примерные практические заданияЗадание

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*

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.

*Задание:*

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 (тема 8-9)

Примерные вопросы теоретического характера

1. Сущность и понятие эффективности работы персонала
2. Какими документами регламентируется бюджет затрат на персонал организации
3. Бюджет затрат на наем персонала
4. Бюджет затрат на высвобождение персонала
5. Сущность и понятие бюджета затрат на использование персонала
6. Бюджет затрат на адаптацию персонала
7. Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда
8. Бюджет затрат на оплату труда персонала
9. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам
10. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала
11. Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала
12. Бюджет затрат на оценку персонала
13. Бюджет затрат на кадровый резерв
14. Бюджет затрат на программы развития

15. Управление численностью персонала без сокращений

16. Сложности бюджетирования затрат на персонал

17. Бюджетирование сокращения 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 соответствии с планом, 6 - по факту)</b>	35	30
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.

Задание:

- Предложите возможные объяснения отклонений фактических от планируемых затрат.
- Составьте бюджет затрат на персонал на 2 квартал.

### Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Интеллектуальный капитал, его сущность и структура.
2. Человеческий капитал: определение и содержание.
3. Организационный капитал и его составляющие.
4. Потребительский (клиентский капитал).
5. Оценка трудового потенциала общества.
6. Оценка трудового потенциала организации.
7. Методы оценки человеческого капитала организации.
8. Затратный подход к оценке человеческого капитала организации.
9. Доходный подход к оценке человеческого капитала организации.
10. Сравнительный подход к оценке человеческого капитала организации.
11. Экспертный подход к оценке человеческого капитала организации.
12. Структура затрат на персонал.
13. Классификацией расходов на рабочую силу, рекомендованная Международной организацией труда (МОТ),
14. Классификация затрат на персонал.
15. Явные и скрытые расходы на персонал.
16. Скрытые затраты, их классификация.
17. Управление затратами на персонал, его цель.
18. Анализ затрат на оплату труда.
19. Факторы формирования структуры и размеров затрат на оплату труда.
20. Принципы оптимального распределения расходов на оплату труда.
21. Сокращение персонала, как способ оптимизации затрат на персонал.
22. Борьба с текучестью персонала, в целях повышения эффективности затрат на персонал.
23. Оптимизация затрат при помощи привлечение и удержание «танталов».
24. Снижение затрат на персонал путем борьбы с потерями рабочего времени.
25. Оптимизация затрат на персонал при помощи модели формирования структур персонала по типу «ядро — периферия».
26. Управление затратами на обучение и развитие персонала
27. Анализ рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.
28. Анализ затрат на обучение.
29. Экономическая эффективность затрат на обучение и развитие персонала.
30. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
31. Оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.
32. Подходы к управлению производительностью труда.
33. Оценка производительности труда.
34. Экономические факторы и резервы повышения производительности труда.
35. Организационные факторы и резервы повышения производительности труда.
36. Социальные факторы и резервы повышения производительности труда.
37. Управление производительностью труда на предприятии.

38. Анализ управления производительностью труда.
39. Анализ резервов производительности труда.
40. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.
41. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.
42. Показатели повышения производительности труда (с примерами).
43. Сущность и понятие категории "бюджетирование затрат на персонал"
44. Цели бюджетирования затрат на персонал
45. Основные подходы к процессу бюджетирования
46. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз"
47. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх "
48. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"
49. Классификация основных видов бюджета
50. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты
51. Постатейные бюджеты
52. Бюджеты с временным периодом
53. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты
54. Какими документами регламентируется бюджет затрат на персонал организации
55. Основные этапы технологии работы с бюджетом
56. Бюджет затрат на наем персонала
57. Бюджет затрат на высвобождение персонала
58. Сущность и понятие бюджета затрат на использование персонала
59. Бюджет затрат на адаптацию персонала
60. Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда
61. Бюджет затрат на оплату труда персонала
62. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам
63. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.
64. Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала
65. Бюджет затрат на оценку персонала;
66. Бюджет затрат на кадровый резерв;
67. Бюджет затрат на программы развития
68. Понятие категории согласование бюджетов
69. Сложности бюджетирования затрат на персонал
70. Бюджет службы персонала
71. Бюджетирование сокращения штата
72. Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета
73. Бюджет оплаты труда персонала.
74. Сводные бюджеты, их виды.

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

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

#### **Литература**

##### **Основная:**

1. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 584 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003458-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1715658>
2. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 387 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510823>

#### **Дополнительная**

1. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515188>
2. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. - 11-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 384 с. - ISBN 978-5-394-03690-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091567>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

### **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **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 / практических/ занятий**

#### **Тема 1. Экономическая оценка человеческого капитала и интеллектуального капитала организации**

##### Вопросы для обсуждения

1. Интеллектуальный капитал на современном этапе развития экономики, его значение для конкурентоспособности организации, трансформация роли интеллектуального капитала с развитием экономики.

2. Человеческий капитал, влияние человеческого капитала на эффективность работы организации.
3. Оценка человеческого капитала в организации

#### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие «интеллектуальный капитал»
2. По каким показателям оценивают интеллектуальный капитал?
3. Охарактеризуйте понятие «человеческий капитал».
4. По каким показателям оценивают человеческий капитал?
5. Охарактеризуйте понятие «организационный капитал»
6. По каким показателям оценивают организационный капитал?
7. Охарактеризуйте понятие «потребительский или клиентский капитал».
8. По каким показателям оценивают потребительский капитал?
9. Перечислите методы оценки человеческого капитала организации.

### **Тема 2. Затраты организации на персонал: структура и факторы формирования**

#### Вопросы для обсуждения

1. Структура затрат на персонал: классификация, использование для анализа и сравнения.
2. Расходы на рабочую силу, их структура в соответствии с рекомендациями Международной организации труда (МОТ).
3. Явные и скрытые расходы на персонал.
4. Цель управление затратами на персонал.

#### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.
2. Какие существуют подходы к структурированию затрат?
3. Какая классификация расходов на рабочую силу рекомендована Международной организацией труда (МОТ)?
4. Что относится к явным расходам на персонал?
5. Перечислите скрытые расходы на персонал.
6. Какова цель управление затратами?

### **Тема 3 Управление затратами на оплату труда**

#### Вопросы для обсуждения

1. Показатели, используемые при анализе затрат на оплату труда.
2. Факторы формирования структуры затрат на оплату труда.
3. Оптимальное распределение расходов на оплату труда, факторы определяющие соотношения.

#### Контрольные вопросы

1. Сформулируйте цель управления затратами на персонал
2. Какие методы анализа затрат на оплату труда применяются на практике?
3. Перечислите показатели анализа затрат на оплату труда
4. Какие факторы влияют на формирование структуры и размеров затрат на оплату труда?
5. Перечислите принципы оптимального распределения расходов на оплату труда. оптимизации затрат на персонал.
6. Почему борьба с текучестью персонала влияет на повышение эффективности затрат на персонал.

7. Как можно оптимизировать затраты за счет привлечения и удержания «талантов»?
8. Охарактеризуйте модель формирования структуры персонала по типу «ядро — периферия».

#### **Тема 4: Управление затратами на обучение и развитие персонала, затратами по социальным обязательствам и охране труда**

##### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте основные проблемы при оценке результатов управления.
2. Какие методы применяются для анализа рынка образовательных и консалтинговых услуг.
3. Охарактеризуйте проблемы оценки эффективности затрат на обучение и развитие персонала.

##### Контрольные вопросы

1. Какие методы анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом применяются на практике?
2. Охарактеризуйте структуру затрат на обучение персонала.
3. Как определить экономическую эффективность затрат на обучение и развитие персонала?
4. Какие затраты планируются по социальным обязательствам и гарантиям работодателя? Как оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по охране труда и здоровья персонала?
5. Охарактеризуйте показатели анализа затрат по социальным обязательствам и гарантиям.

#### **Тема 5. Управление производительностью труда персонала организации**

##### Вопросы для обсуждения

1. Подходы к управлению производительностью труда
2. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.
3. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.

##### Контрольные вопросы

1. Какие существуют подходы к управлению производительностью труда?
2. Что такое выработка?
3. Как определить трудоемкость работ?
4. Как оценить интенсивность труда?
5. Охарактеризуйте экономические, организационные и социальные факторы повышения производительности труда.
6. Перечислите показатели анализа управления производительностью труда.
7. Какие существуют показатели повышения производительности труда?

#### **Тема 6. Сущность и понятие бюджетирования**

##### Вопросы для обсуждения

1. Бюджетирование: понятие, цели, основные подходы.
2. Классификация основных видов бюджета, их характеристика
3. Основные методы бюджетирования затрат

##### Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные цели бюджетирования.
2. Какие существуют подходы к процессу бюджетирования?
3. Охарактеризуйте вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз"
4. Охарактеризуйте вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх"
5. Какие виды бюджетов в сфере управления персоналом разрабатываются в организации?
6. Чем отличаются долгосрочные и краткосрочные бюджеты?
7. Дайте характеристику постатейного бюджета. Бюджеты с временным периодом. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты.
8. Какие документы регламентируют бюджет затрат на персонал организации?
9. Перечислите основные методы бюджетирования затрат
10. Какие отличительные особенности у метода программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования.
11. Перечислите этапы технологии работы с бюджетом.

## **Тема 7: 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.

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие категории «согласование бюджетов»
2. Охарактеризуйте основные технико-экономических показателей деятельности организации.
3. Как осуществляется расчет основных технико-экономических показателей деятельности организации?
4. Какие методы расчета себестоимости продукции применяются при проектировании технико-экономических показателей.
5. Как оценить влияние изменения производительности труда на основные показатели деятельности предприятия.
6. Как формируется бюджет затрат на оплату труда персонала?

## **Тема 8. Бюджетирование затрат на персонал**

### Вопросы для обсуждения

1. Цели бюджетирования затрат на персонал
2. Виды бюджетов затрат на персонал.
3. Бюджетирование затрат службы управления персоналом.

### Контрольные вопросы

1. Какие затраты входят в бюджет затрат на наем персонала?
2. Какие Бюджет затраты входят в бюджет на высвобождение персонала?
3. Охарактеризуйте статьи затрат в бюджете затрат на адаптацию персонала
4. Какие затраты на социальные выплаты персоналу и по социальным программам входят в бюджет на персонал?

5. Охарактеризуйте статьи затрат в бюджете на обучение и развитие персонала.
6. Бюджет Какие затраты на оценку персонала учитываются в бюджете на персонал

### **Тема 9. 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

#### Контрольные вопросы

1. Как осуществляется контроль исполнения бюджета затрат на персонал?
2. Контроль за использованием рабочего времени.
3. В чем заключаются сложности бюджетирования затрат на персонал?
4. Какие направления оптимизации затрат на персонал применяются на практике?
5. Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета.
6. Как осуществляется порядок бюджетирования выходного пособия при сокращении работников?
7. Охарактеризуйте методику бюджетирования выходного пособия при сокращении работников.



## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - формирование у обучающихся системных представлений об экономике управления персоналом и бюджетировании.

Задачи дисциплины - изучить методики и овладеть навыками оценки затрат на персонал и их бюджетирования в целях повышения эффективности управления персоналом и деятельности организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методы построения бюджета обеспечения организации персоналом
- методы построения бюджета по оценке и развитию персонала
- методы построения бюджета затрат на персонал и анализа производительности труда персонала
- методы оценки экономической эффективности бизнеса в контексте управления человеческим капиталом

Уметь:

- формировать бюджет затрат на обеспечение организации персоналом
- формировать бюджет затрат на оценку и развитие персонала
- формировать бюджет затрат на персонал и анализировать производительность труда персонала
- оценивать экономическую эффективность бизнеса в контексте управления человеческим капиталом

Владеть:

- навыками построения бюджета обеспечения организации персоналом
- навыками построения бюджета по оценке и развитию персонала
- навыками построения бюджета затрат на персонал и анализа производительности труда персонала
- навыками оценки экономической эффективности бизнеса в контексте управления человеческим капиталом