

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

«Управление персоналом

(с дополнительной квалификацией в области организационной психологии)»

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2026

Экономика управления персоналом и бюджетирование
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

к.г.н., доцент Ю.В. Шпортко

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания кафедры
управления персоналом

№ 6 от 04.12.2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>1. Пояснительная записка</u>	4
<u>1.1. Цель и задачи дисциплины</u>	4
<u>1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</u>	4
<u>1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы</u>	5
<u>2. Структура дисциплины</u>	5
<u>3. Содержание дисциплины</u>	6
<u>4. Образовательные технологии</u>	8
<u>5. Оценка планируемых результатов обучения</u>	9
<u>5.1. Система оценивания</u>	9
<u>5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине</u>	9
<u>5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</u>	11
<u>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</u>	21
<u>6.1. Список источников и литературы</u>	21
<u>6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы</u>	22
<u>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</u>	22
<u>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</u>	22
<u>9. Методические материалы</u>	24
<u>9.1. Планы семинарских занятий</u>	24
<u>Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины</u>	32

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 экономическим вопросам управления персоналом и решения по вопросам бюджетирования персонала.

Задачи дисциплины:

- ~ рассмотреть экономический механизм управления персоналом;
- ~ научиться экономически оценивать трудовой потенциал организации и человеческий капитал;
- ~ изучить подходы к минимизации затрат на персонал;
- ~ научиться оценивать результаты мероприятий по повышению производительности труда.
- ~ рассмотреть экономический механизм бюджетирования в целом;
- ~ сформировать практические навыки процесса составления бюджета затрат на персонал

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 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: - 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: - 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	Знать: - методы построения бюджета организации в целом и бюджета персонала, - основы формирования и использования трудового

	<p>производительности труда персонала</p>	<p>потенциала и интеллектуального капитала организации и отдельного работника;</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономические показатели деятельности организации, <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формировать бюджет затрат на персонал, - осуществлять оценку затрат на персонал, - анализировать экономические показатели деятельности организации - анализировать производительность труда персонала <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками построения бюджета затрат на персонал, - навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по снижению затрат и увеличению производительности труда.
--	---	--

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.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Экономика», «Технологии управление персоналом», «Экономика труда», «Стимулирование трудовой деятельности персонала», «Кадровая политика и кадровое планирование», «Управленческий учет и учет 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

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

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем 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	Количест
---------	---------------------	----------

		во часов
7	Лекции	22
7	Семинары/лабораторные работы	34
Всего:		56

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 88 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 «танталов», борьба с потерями рабочего времени, оперативное регулирование численности и качества персонала, формирование структур персонала по типу «ядро — периферия».
4	Управление затратами на	Управление затратами на обучение и развитие

	обучение и развитие персонала, затратами по социальным обязательствам и охране труда	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 гарантиям работодателя. Оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.
5	Управление производительностью труда персонала организации	Подходы к управлению производительностью труда. Оценка производительности труда Выработка. Трудоемкость работ. Интенсивность труда. Экономические, организационные и социальные факторы и резервы повышения производительности труда. Управление производительностью труда на предприятии. Анализ управления производительностью труда. Анализ резервов производительности труда. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда. Показатели повышения производительности труда.
6	Сущность и понятие бюджетирования	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" 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.
7	Технико-экономические показатели деятельности предприятия как основа	Понятие категории «согласование бюджетов» Понятие и расчет основных технико-экономических показателей деятельности

	формирования бюджета.	организации. Расчет себестоимости продукции проектировании технико-экономических показателей. Оценка влияния изменения производительности труда на основные показатели деятельности предприятия. Бюджет затрат на оплату труда персонала.
8	Бюджетирование затрат на персонал	Сущность и понятие категорий: бюджетирование персонала, оптимизация затрат на персонал. Цели бюджетирования затрат на персонал. Основные подходы к процессу бюджетирования. Бюджетирование затрат на формирование персонала. Бюджетирование затрат на использование персонала. Бюджетирование затрат на развитие персонала. Бюджетирование затрат службы управления персоналом.
9	Минимизация затрат при бюджетировании	Сущность и понятие оптимизации затрат на 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

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:		
Контрольная работа (тема 1)	4 баллов	4 баллов
Контрольная работа (тема 3-4)	4 баллов	4 баллов
Контрольная работа (тема 5)	4 баллов	4 баллов
Контрольная работа (тема 6-7)	6 баллов	6 баллов
Контрольная работа (тема 8-9)	6 баллов	6 баллов
Оценка участия в дискуссии на семинаре	4 балла	36 баллов

Всего:		60 баллов
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)		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 (0-1 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 –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.

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)

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).

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (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>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>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.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо 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 – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «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.</p> <p>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.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>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 «Экономика управления персоналом и бюджетирование» 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 (тема 1)

Примерные вопросы теоретического характера

1. Что такое интеллектуальный капитал, его структура?
2. Что включает организационный капитал?
3. Перечислите общие черты интеллектуального и физического капитала.
4. Какая часть населения относится к трудовым ресурсам территории.
5. Дайте определение трем понятиям: человеческий потенциал, трудовой потенциал и человеческий капитал.

6. Охарактеризуйте затратный подход при оценке человеческого капитала предприятия, приведите пример.
7. Опишите экспертный подход при оценке человеческого капитала предприятия, приведите пример.
8. Что подразумевается под термином «потребительский или клиентский капитал»?
9. В чем различия между физическим и интеллектуальным капиталом?
10. Дайте определение понятию «трудовой потенциал территории».
11. 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 1

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 3

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. Опишите структуру затрат на персонал.

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

Примерные практические задания

Задание

Показатель	2017	2018	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.

Задание

В связи с расширением рыночного сегмента и ожидаемым повышением объема продаж фирма провела обучение специалистов отдела маркетинга в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 20 тыс. руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 3 года. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда (объем продаж) лучших и средних работников (которые направлены на обучение) составила 400 тыс. руб. Рентабельность продаж составляет 10%. В результате обучения фирма рассчитывает повысить производительность дорезультата лучших работников.

Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Контрольная работа (тема 5)

Примерные вопросы теоретического характера

1. Поясните содержание следующих подходов к управлению производительностью труда:
 - A. Управление результатами труда
 - B. 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:
 - A. Управление затратами труда
 - B. 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 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 предприятия.

Контрольная работа 6-7 тема

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.

Заработная 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 8-9 тема

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 сокращение штата
18. 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.
Фонд оплаты труда		

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

Предложите возможные объяснения отклонений фактических от планируемых затрат.

Составьте бюджет затрат на персонал на 2 квартал.

Промежуточная аттестация

Примерные вопросы к зачету

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 «талантов».
24. Снижение затрат на персонал путем борьбы с потерями рабочего времени.
25. Оперативное регулирование численности и качества персонала, в целях повышения эффективности затрат на персонал.
26. Оптимизация затрат на персонал при помощи модели формирования структур персонала по типу «ядро — периферия».
27. Управление затратами на обучение и развитие персонала
28. Анализ рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.
29. Анализ затрат на обучение.
30. Экономическая эффективность затрат на обучение и развитие персонала.
31. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
32. Оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.
33. Подходы к управлению производительностью труда.
34. Оценка производительности труда.
35. Экономические факторы и резервы повышения производительности труда.
36. Организационные факторы и резервы повышения производительности труда.
37. Социальные факторы и резервы повышения производительности труда.
38. Управление производительностью труда на предприятии.
39. Анализ управления производительностью труда.
40. Анализ резервов производительности труда.
41. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.
42. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.
43. Показатели повышения производительности труда (с примерами).

44. Сущность и понятие категории "бюджетирование затрат на персонал"
45. Цели бюджетирования затрат на персонал
46. Основные подходы к процессу бюджетирования
47. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Сверху — вниз"
48. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх "
49. Вариант подхода к бюджетированию затрат - "Снизу — вверх и сверху — вниз"
50. Классификация основных видов бюджета
51. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты
52. Постатейные бюджеты
53. Бюджеты с временным периодом
54. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты
55. Какими документами регламентируется бюджет затрат на персонал организации
56. Основные этапы технологии работы с бюджетом
57. Бюджет затрат на наем персонала
58. Бюджет затрат на высвобождение персонала
59. Сущность и понятие бюджета затрат на использование персонала
60. Бюджет затрат на адаптацию персонала
61. Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда
62. Бюджет затрат на оплату труда персонала
63. Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам
64. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.
65. Сущность и понятие бюджета затрат на развитие персонала
66. Бюджет затрат на оценку персонала;
67. Бюджет затрат на кадровый резерв;
68. Бюджет затрат на программы развития
69. Бюджет службы персонала
70. Понятие категории согласование бюджетов
71. Сложности бюджетирования затрат на персонал
72. Управление численностью персонала без сокращений
73. Сложности бюджетирования затрат на персонал
74. Бюджетирование сокращение штата
75. Бюджетирование выходного пособия при сокращении работников, методика его расчета
76. Бюджет продаж.
77. Бюджет производства.
78. Бюджет оплаты труда персонала.
79. 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 последующими изм. и доп.) // 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/>

Литература

Основная литература

1. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939107>
2. 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.
3. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебник для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585276>
4. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник / В. Э. Керимов. - 12-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-394-05395-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085547>

Дополнительная литература

1. Зорина, О. О. Управление персоналом: право и экономика : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. - Москва : Юстицинформ, 2021. - 181 с. - ISBN 978-5-7205-1667-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226634>
2. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2073423>
3. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 112 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-015705-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1998740>

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

Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
Электронная библиотека Grebennikon.ru 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:

При проведении занятий без специального ПО

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

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

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: 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, точность оценки,испол
Решение задач по оценке человеческого капитала.

Контрольные вопросы

1. Интеллектуальный капитал, его сущность и структура.
2. Современные тенденции развития интеллектуального капитала
3. Организационный капитал и его составляющие.
4. Потребительский (клиентский капитал).
5. Человеческий капитал: определение и содержание.
6. Оценка трудового потенциала организации.
7. Методы оценки человеческого капитала организации.
8. Подходы к оценке человеческого капитала организации.

Тема 2: Затраты организации на персонал: структура и факторы формирования

Вопросы для обсуждения

1. Структура затрат на персонал. Использование для анализа и сравнения классификации затрат на персонал.
2. Расходов на рабочую силу, их структура в соответствии с рекомендациями Международной организацией труда (МОТ).
3. Явные и скрытые расходы на персонал. Источники и причины потерь. Потери в следствии ошибок планирования производства, плохой организации труда недостатков в управлении.
4. Цель управление затратами на персонал.

Контрольные вопросы

1. Структура затрат на персонал, разные подходы в структурировании.
2. Классификацией расходов на рабочую силу, рекомендованная Международной организацией труда (МОТ).
3. Явные и скрытые расходы на персонал.
4. Скрытые затраты, их классификация.
5. Управление затратами на персонал, его цель.

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.
4. Оптимизации затрат на персонал, возможные решения.

Контрольные вопросы

1. Управление затратами на персонал, его цель.
2. Методы анализа затрат на оплату труда, изучаемые показатели.
3. Факторы формирования структуры и размеров затрат на оплату труда.
4. Принципы оптимального распределения расходов на оплату труда.
5. Сокращение персонала, как способ оптимизации затрат на персонал.
6. Борьба с текучестью персонала, в целях повышения эффективности затрат на персонал.
7. Оптимизация затрат при помощи привлечение и удержание «танталов».
8. Снижение затрат на персонал путем борьбы с потерями рабочего времени.
9. Оперативное регулирование численности и качества персонала, в целях повышения эффективности.
10. Оптимизация затрат на персонал при помощи модели формирования структур 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. Цели управления затратами на обучение и развитие персонала, основные проблемы при оценке результатов управления.
2. Анализ рынка образовательных и консалтинговых услуг.
3. Проблемы оценки эффективности затрат на обучение и развитие персонала.
4. Цели управления затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
5. Способы оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.

Контрольные вопросы

1. Управление затратами на обучение и развитие персонала
2. Анализ рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.
3. Анализ затрат на обучение.
4. Экономическая эффективность затрат на обучение и развитие персонала.
5. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя.
6. Оценки социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.

Тема 5: Управление производительностью труда персонала организации

Вопросы для обсуждения

1. Проблемы, возникающие при оценке производительности труда
2. Факторы и резервы повышения производительности труда на современном этапе развития производства.
3. Направления управления производительностью труда на предприятии
4. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.

Контрольные вопросы

1. Оценка производительности труда.
2. Экономические факторы и резервы повышения производительности труда.
3. Организационные факторы и резервы повышения производительности труда.
4. Социальные факторы и резервы повышения производительности труда.
5. Управление производительностью труда на предприятии.
6. Анализ управления производительностью труда.
7. Анализ резервов производительности труда.
8. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности
9. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.
10. Показатели повышения производительности труда (с примерами).

Тема 6: 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

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.

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 ³				
материал А	1,2	1,2	1,2	1,2
материал Б	0,3	0,3	0,3	0,3
Стоимость материалов руб./ м ³ :				
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).

Тема 8: 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.

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
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.
Фонд оплаты труда		
Заработная плата (отпускные включены в данную статью)	19441	19269
Премии ежемесячные	3110	3082
Премии единовременные	972	614
Взносы во внебюджетные фонды	7104	6935
Материальная помощь и подарки		
Подарки в связи с уходом на пенсию (30000 руб. на одного человек)	30	30
Социальный пакет		
ДМС (ежеквартальные взносы 300 рублей на человека)	37	36
Питание (2500 на человека в месяц)	900	876
Подбор персонала (3 вакансии в соответствии с планом, 1 вакансия по факту)	60	34

Обучение персонала	200	200
Затраты на адаптацию (4 человека в соответствии с планом, 1 - по факту)	5	2
Затраты на аттестацию	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.

Приложение 1. Аннотация
рабочей программы дисциплины

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Экономика управления персоналом и бюджетирование

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

~ Задачи дисциплины:

~ рассмотреть экономический механизм управления персоналом,
научится экономически оценивать трудовой потенциал организации и человеческий капитал,

- ~
- ~ изучить подходы к минимизации затрат на персонал, научиться оценивать результаты мероприятий по повышению производительности труда,
- ~ рассмотреть экономический механизм бюджетирования в целом, сформировать практические навыки процесса составления бюджета затрат на персонал.

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,
- ~ основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации и отдельного работника;
- ~ экономические показатели деятельности организации,

Уметь:

- ~ формировать бюджет затрат на обеспечение организации персоналом,
- ~ формировать бюджет затрат на оценку и развитие персонала,
- ~ формировать бюджет затрат на персонал,
- ~ осуществлять оценку затрат на персонал,
- ~ анализировать экономические показатели деятельности организации
- ~ анализировать производительность труда персонала

Владеть:

- ~ навыками построения бюджета обеспечения организации персоналом,
- ~ навыками построения бюджета по оценке и развитию персонала,
- ~ навыками построения бюджета затрат на персонал,
- ~ навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по снижению затрат и увеличению производительности труда.