

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и методической  
работе

В.Г. Шубаева

« 28 » 09 20 21 г.

**Бюджетирование затрат на персонал**

**Рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки/  
Специальность

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы/  
Специализация

Инновационные персонал-технологии и управление карьерой

Уровень высшего образования

Магистратура

Форма обучения

очная

Составитель(и):

к.социол.н., Петров Максим Александрович

Часов по учебному плану	144	<b>Виды контроля в семестрах:</b>  Экзамен: семестр 2
в том числе:		
контактная работа	32	
самостоятельная работа	76	
часов на контроль	36	

**Распределение часов дисциплины:**

Семестр:	2
Вид занятий	Часы
Лекционные занятия	18
Практические занятия	14
Лабораторные работы	
<b>Итого аудиторных часов</b>	<b>32</b>
Самостоятельная работа	76
Часы на контроль	36
<b>Итого академических часов</b>	<b>144</b>
<b>Общая трудоемкость в зачетных единицах</b>	<b>4</b>

Санкт-Петербург  
2021

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ* .....</b>	<b>4</b>
<b>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Рекомендуемая литература .....</b>	<b>5</b>
<b>5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в     т.ч. отечественного производства .....</b>	<b>5</b>
<b>5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных     профессиональных баз данных (СПБД).....</b>	<b>6</b>
<b>6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>7</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ .....</b>	<b>8</b>
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Контрольные вопросы и задания к промежуточной аттестации .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Темы письменных работ.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Контрольные точки .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Другие объекты оценивания .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Самостоятельная работа обучающегося .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Шкала оценивания результата .....</b>	<b>11</b>

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>Цель:</b>	Формирование навыков экономического обоснования системы мер по выявлению социально-трудовых проблем организации, бюджетирования затрат на персонал, формирования бюджета и контроля за его исполнением.
--------------	---

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В Бюджетирование затрат на персонал относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2 - Способен осуществлять деятельность в сфере информационно-аналитического обеспечения системы операционного и стратегического управления персоналом организации	ПК-2.2 - Использует современные технологии анализа информации в области ресурсного обеспечения организации для достижения поставленной цели	<p>Знать: методы бюджетирования затрат на персонал, используя современные технологии анализа информации в области ресурсного обеспечения организации для достижения поставленной цели.</p> <p>Уметь: формировать бюджет затрат на персонал в целях ресурсного обеспечения организации для достижения поставленной цели.</p> <p>Владеть: навыками контроля исполнения бюджета затрат на персонал.</p>
ПК-3 - Способен осуществлять планирование и реализацию проектов в области оперативного и стратегического управления персоналом организации	ПК-3.1 - Формирует концепцию развития системы и технологии управления персоналом в организации	<p>Знать: порядок разработки основных мероприятий ресурсного обеспечения организации для достижения поставленной цели.</p> <p>Уметь: определять наиболее острые организационные проблемы, осуществлять планирование и реализацию проектов в области оперативного и стратегического управления персоналом организации.</p> <p>Владеть: навыками экономического обоснования системы мер по выявлению организационных проблем.</p>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ\*

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
Тема 1. Расходы на содержание персонала.	Классификация расходов на содержание персонала согласно российским стандартам. Классификация расходов на содержание персонала согласно мировым стандартам. Оценка затрат на содержание персонала и их классификация по отдельным видам деятельности, которая образует комплексную систему управления кадрами. Расходы на персонал организации по целевому назначению.	4	2		12
Тема 2. Определение издержек на приобретение квалифицированной рабочей силы.	Прямые и косвенные затраты на персонал. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. Виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации. Планирование численности персонала. Издержки, связанные с наймом и профобучением новых работников. Издержки на оплату труда. Издержки по поиску и подбору персонала. Издержки на обучение. Издержки на перемену места жительства. Издержки при увольнениях. Основные подходы при измерении затрат на персонал.	2	2		10
Тема 3. Процедура планирования расходов на содержание персонала.	Внешние факторы влияния на расходы на содержание персонала. Внутренние факторы влияния на расходы на содержание персонала. Планирование численности и структуры персонала в контексте планирования расходов по его содержанию. Процедура планирования расходов на содержание персонала. Механизмы управления расходами на содержание персонала.	2	2		12
Тема 4. Методы снижения расходов на содержание персонала.	Сокращение бюджета. Стоимостный анализ накладных расходов. Принцип нулевого базисного бюджета. Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала. Классификация статей экономического ущерба от текучести рабочих кадров. Типичная схема социальной эффективности.	2	2		10
Тема 5. Виды бюджетов.	Виды бюджетов (операционные, финансовые, инвестиционные). Классификация бюджетов. Преимущества и недостатки бюджетирования. Принципы бюджетирования. Схема бюджетного процесса.	2	2		10
Тема 6. Особенности бюджетирования расходов на персонал.	Бизнес-план компании по персоналу. Бюджетирование как основа внутрифирменного планирования. Принципы бюджетирования. Процесс планирования бюджета расходов на персонал. Распределение функций бюджетного планирования. Нормируемые затраты для службы управления персоналом. Бюджетирование затрат на	2	2		10

	персонал.				
Тема 7. Разработка и анализ исполнения бюджета расходов на персонал.	Этап определения статей расходов на персонал. Классификация затрат на персонал. Технология разработки бюджета расходов на персонал. Нормативы кадрового планирования. Этап разработки форматов кадрового планирования и технологии бюджетирования. Регламент составления и предоставления бюджетов.	4	2		12
<b>Контроль:</b>					<b>36</b>
<b>Всего по дисциплине:</b>		<b>18</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>76</b>

\*ЗЛТ – занятия лекционного типа, ПЗ – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СРО – самостоятельная работа обучающегося

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Рекомендуемая литература

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Электронные ресурсы
Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: Учебник/ Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. — 3-е изд., испр. и доп. — Электрон. дан. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 457с.	<a href="https://urait.ru/viewer/vnutri...anie-teoriya-i-praktika-437425">https://urait.ru/viewer/vnutri...anie-teoriya-i-praktika-437425</a>
Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.]; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Вузовский учеб-ник: ИНФРА-М, 2019. — 112 с.	<a href="https://znanium.com/read?id=341689">https://znanium.com/read?id=341689</a>
Бочаров, В. В. Инвестиционное бюджетирование: учебное пособие для магистров по специальности "Финансы и кредит" / В.В. Бочаров; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. финансов. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 87 с.	<a href="http://opac.unecon.ru/elibrary/elib/439403716.pdf">http://opac.unecon.ru/elibrary/elib/439403716.pdf</a>

### 5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства

- 7-Zip
- Microsoft Office Professional
- Microsoft Windows Professional

### 5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД/ ИСС
1.	Электронная библиотека Grebennikon.ru – <a href="http://www.grebennikon.ru">www.grebennikon.ru</a>
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY – <a href="http://www.elibrary.ru">www.elibrary.ru</a>
3.	Научная электронная библиотека КиберЛеника – <a href="http://www.cyberleninka.ru">www.cyberleninka.ru</a>
4.	База данных ПОЛПРЕД Справочники – <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>
5.	База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary <a href="http://www.oecd-ilibrary.org">www.oecd-ilibrary.org</a>
6.	Справочная правовая система КонсультантПлюс (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или <a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a> )
7.	Справочная правовая система «ГАРАНТ» (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или <a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a> )
8.	Информационно-справочная система «Кодекс» (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или <a href="http://www.kodeks.ru">www.kodeks.ru</a> )
9.	Электронная библиотечная система BOOK.ru - <a href="http://www.book.ru">www.book.ru</a>
10.	Электронная библиотечная система ЭБС ЮРАЙТ – <a href="http://www.urait.ru">www.urait.ru</a>
11.	Электронно-библиотечная система ЗНАНИУМ (ZNANIUM) – <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>
12.	Электронная библиотека СПБГЭУ– <a href="http://opac.unicon.ru">opac.unicon.ru</a>

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ) групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Помещения оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование учебных аудиторий, перечень	Адрес (местоположение) учебных аудиторий
Ауд. 408 Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного типа и занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оборудована мультимедийным комплексом. Специализированная мебель и оборудование: Учебная мебель на 38 посадочных мест, рабочее место преподавателя, трибуна 1 шт., доска меловая	191002, г. Санкт-Петербург, Кузнечный пер., д. 9/27, лит. А

1 шт., тумба м/мМоноблок Acer Aspire Z1811 в компл.: i5 2400s/4Gb/1T6/- 1 шт., Проектор NEC VT491 - 1 шт., Экран с электропривод. 153x200 см д100 - 1 шт., Акустическая система ITC драйвер.50 Вт с трансф.100в - 2 шт., Мультимедийный проектор NEC ME402X - 1 шт., Трансляционный усилитель 120W TA-1120 - 1 шт. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: мультимедийные приложения к лекционным курсам и практическим занятиям, интерактивные учебно-наглядные пособия.	
Ауд. 502 Учебная аудитория (для проведения занятий лекционного типа и занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оборудована мультимедийным комплексом. Специализированная мебель и оборудование: Моноблок LENOVO ideaCentre A310 (Intel Pentium CPU P6100 @ 2.00GHz/2Gb/250Gb)- 15 шт., Мультимедийный проектор Optoma x 400 - 1 шт., Экран с электроприводом Draper Baronet NTSC (3:4) 213/84 - 1 шт. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: мультимедийные приложения к лекционным курсам и практическим занятиям, интерактивные учебно-наглядные пособия.	191002, г. Санкт-Петербург, Кузнечный пер., д. 9/27, лит. А

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо ознакомиться со следующими документами:

- учебно-методической документацией;
- локальными нормативными актами, регламентирующими основные вопросы организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- графиком консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава.

Уровень и глубина освоения дисциплины определяются активной и систематической работой обучающихся на лекционных занятиях, занятиях семинарского типа, выполнением самостоятельной работы, в том числе в части выделения наиболее значимых и актуальных проблем для дальнейшего изучения. Особым условием качественного освоения дисциплины является эффективная организация труда, позволяющая распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком учебного процесса.

При подготовке к учебным занятиям обучающимся предоставляется возможность посещения консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава СПбГЭУ согласно расписанию, установленному в графике консультаций.

Аудиторная и внеаудиторная работа обучающихся должна быть направлена на формирование:

- фундаментальных основ мировоззрения обучающихся и естественнонаучного познания;
- базисных знаний, соответствующих направлению подготовки и заявленной профессиональной области, формирующих целевую и профессиональную основу для подготовки кадров;
- профессиональных компетенций ориентированных на удовлетворение потребностей рынка труда;
- индивидуальной траектории посредством освоения уникального набора профессиональных компетенций дополняющих компетентностную модель обучающегося, за счет ориентации на конкретные профессиональные специализированные области знаний, определяемые представителями рынка труда;
- метанавыков обучающихся, таких как: командная работа и лидерство, анализ данных, цифровые навыки, разработка и реализация проектов, межкультурное взаимодействие.

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;



– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1.1 Контрольные вопросы и задания к промежуточной аттестации

- 1 Основные цели и задачи бюджетирования.
- 2 Основные особенности бюджетирования как управленческой технологии.
- 3 Группы бюджетов, применяемые в финансовом планировании.
- 4 Основные группы затрат на персонал.
- 5 Регламент составления бюджета.
- 6 Методы анализа исполнения бюджета.
- 7 Виды контроля персонала используемые в организации.
- 8 Показатели оценки результатов труда персонала.
- 9 Система трудовых показателей.
- 10 Основные показатели для оценки эффективности кадровой политики.
- 11 Оценка конечных результатов деятельности предприятия.
- 12 Международные статистические показатели для определения расходов на содержание персонала.
- 13 Затраты на оплату труда персонала.
- 14 Основные и дополнительные расходы на персонал организации.
- 15 Статьи затрат при планировании расходов на персонал.
- 16 Показатели характеризующие издержки на содержание персонала.
- 17 Прямые и косвенные затраты на персонал.
- 18 Основные части бюджетного цикла.
- 19 Этапы разработки бюджета затрат на содержание персонала.
- 20 Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам.
- 21 Основные направления финансового плана.
- 22 Основные элементы текущего (операционного) бюджета.
- 23 Постоянный контроль затрат.
- 24 Периодический контроль затрат.
- 25 Защищенные статьи расходов.
- 26 Корректировка или пересмотр методики формирования бюджета.
- 27 Функциональный (процессный) бюджет службы персонала (СП) как составная часть бюджета управленческих расходов.
- 28 Этап разработки форматов кадрового планирования и технологии бюджетирования.
- 29 Классификация затрат на персонал.
- 30 Функции бюджетирования затрат на персонал.
- 31 Нормируемые затраты для службы управления персоналом.
- 32 Три основных этапа бюджетного цикла.
- 33 Четыре стадии процесса бюджетирования.
- 34 Бизнес-план компании по персоналу.
- 35 Оперативный контроллинг персонала.
- 36 Виды операционных бюджетов.
- 37 Основные принципы система бюджетирования.
- 38 Достоинства системы бюджетирования.
- 39 Недостатки системы бюджетирования.
- 40 Методы снижения расходов по содержанию персонала.

## 1.2 Темы письменных работ

Рабочей программой дисциплины не предусмотрено.

## 1.3 Контрольные точки

Номер контрольной точки	Тип контрольной точки	Способ проведения	Номера тем
1	Проектно-аналитическая работа	с помощью технических средств и информационных систем	1-7
2	Контрольное тестирование	с помощью технических средств и информационных систем	1-7
3	Текущий контроль	устно	1-7

## 1.4 Другие объекты оценивания

Наименования объекта оценивания	Способ проведения	Номера тем
Решение задач	письменно	3,7

## 1.5 Самостоятельная работа обучающегося

Наименования самостоятельной работы	Номера тем
Подготовка к лекционным и практическим занятиям	1-7
Выполнение домашних заданий	1-7
Выполнение расчетных, аналитических, расчетно-графических и др. заданий	1-7
Работа с аналитическими базами данных, нормативными документами, справочной литературой	1-7
Решение профессиональных задач	3,7
Подготовка к экзамену	1-7

## 1.6 Шкала оценивания результата

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения **по дисциплине** регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется **балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся**:

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен (или

дифференцированный зачет), итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

Баллы	Оценка
$\leq 54$	неудовлетворительно
55-69	удовлетворительно
70-84	хорошо
$\geq 85$	отлично

### Шкала оценивания результата

2 (балл до 54)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат.
3 (балл 55-69)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (балл 70-84)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (балл 85-100)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход.