

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления
Кафедра маркетинга и управления персоналом



Г.И. Грекова
2017 г.

**УЧЕТ ЗАТРАТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ,
КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Учебный модуль по направлению магистерской подготовки
38.04.03 Управление персоналом
Профили

*«Инновационные технологии управления персоналом организации»
«Управление персоналом государственной и муниципальной службы»*

Рабочая программа

СОГЛАСОВАНО

Начальник учебного отдела
А.Н. Макаревич
подпись И.О.Фамилия
02 06 2017 г.
число месяц

Разработал доцент КМУП
(должность)
Н.А. Шорохова
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

Принято на заседании кафедры
Протокол № 10 от 11.05 2016 г.
Заведующий кафедрой
М.М. Омаров
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

1 Цели и задачи учебного модуля

Рабочая программа дисциплины «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» составлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению магистерской подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» профиль – «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», «Инновационные технологии управления персоналом организации»

Актуальность изучения модуля обусловлена необходимостью повышения эффективности системы финансового планирования в современных организациях. Система бюджетирования является одним из самых современных инструментов управления. Она направлена на составление бюджета и контроль исполнения его показателей по всем направлениям деятельности. Бюджетирование, представляя собой оперативную систему управления, обеспечивает выполнение годового плана и тем самым выполнение очередного этапа стратегического плана, является органично встроенным в систему стратегического управления. Понимание необходимости внедрения бюджетирования персонала как новой системы управления, которая позволяет снизить затраты и уменьшить сроки принятия решений, повысить эффективность вложений в бизнес. Содержание курса отражает воспроизводство расширенных функций системы управления персоналом, как результат реализации кадровой политики компании, посредством функций планирования и корректировки управляющих механизмов людскими ресурсами.

Целью преподавания модуля «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» является формирование у магистранта комплекса знаний по теоретическим основам бюджетного управления персоналом и приобретение практических навыков в области ведения учета затрат и организации системы калькуляционного учета в кадровой сфере.

Задачи изучения дисциплины заключаются в формировании у будущих специалистов теоретических и практических знаний, связанных с обеспечением эффективного функционирования службы управления персоналом на основе создания системы бюджетирования, позволяющей реализовывать долгосрочную стратегию управления персоналом, при помощи краткосрочных бюджетов, и умения использовать современные инструменты учета и калькуляции для решения практических проблем кадровой работы.

2 Место учебного модуля в структуре ОП направления подготовки

Учебный модуль входит в вариативную часть блока БП.В.2 и базируется на знаниях и умениях, полученных магистрантами при изучении дисциплин: «Технологии управления персоналом», «Аудит персонала и кадровой документации». Изучение программного материала данной дисциплины должно способствовать освоению дисциплин «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений», «Функционально-стоимостной

анализ системы и технологии управления персоналом», «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» и в дальнейшей научно-исследовательской и практической работе.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

В соответствии с компетентностной моделью выпускника, направления магистерской подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» профили «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», «Инновационные технологии управления персоналом организации» в результате изучения дисциплины «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» выпускник должен обладать следующими **общекультурными и профессиональными компетенциями:**

В результате освоения учебного модуля магистрант должен знать, уметь и владеть

В результате освоения УМ студент должен знать, уметь и владеть:

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Знать	Уметь	Владеть
ОК-1 способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Пороговый	теоретико-познавательные и системные принципы и категории, а также научного (формально-логического, математического, статистического, организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений.	использовать теоретико-познавательные и системные принципы и категории, а также научный инструментарий для исследования системы организационных отношений.	навыками использования научного инструментария для исследования системы организационных отношений.
ОПК-4 способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала	базовый	Знание основных задач, мероприятий и методик оценки повышения эффективности использования и развития персонала	всесторонне рассматривать и оценивать задачи, мероприятия и методики повышения эффективности использования и развития персонала	навыками всестороннего изучения и оценки задач, мероприятий повышения эффективности использования и развития персонала
ОПК-8 владение методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки	базовый	системы и технологии управления персоналом, методику определения социально-экономической эффективности в области оптимизации функционирования систем	определять ключевые экономические показатели деятельности организации и показателей по труду	современными методами определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки

решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем		определять социально-экономическую эффективность системы и технологии управления персоналом, использовать расчеты для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем		решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем
ПК-1-умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	базовый	как применять на практике принципы, механизмы и этапы формирования кадровой и социальной политики организации	разрабатывать стратегию управления персоналом, кадровую и социальную политику в соответствии со стратегическими планами организации	способностью применять практический опыт разработки стратегии в сфере управления персоналом

4 Структура и содержание учебного модуля

4.1 Трудоемкость учебного модуля

Таблица 2 - Распределение учебных часов для направления 38.04.03 Управление персоналом профили «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», «Инновационные технологии управления персоналом организации» (очная форма)

Учебная работа (УР)	Всего во 2 семестре	Коды формируемых компетенций
Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕТ)	6	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8 ПК-1
Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ)::		
- лекции	9	
- практические занятия (семинары)	36	
- внеаудиторная СРС, в т.ч. экзамен	171	
Аттестация:		
- экзамен	36	

Таблица 3 - Распределение учебных часов для направления 38.04.03 Управление персоналом профили «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», «Инновационные технологии управления персоналом организации» (заочная форма)

Учебная работа (УР)	Всего во 2 семестре	Коды формируемых компетенций
Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕТ)	6	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8 ПК-1
Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ)::		
- лекции	6	
- практические занятия (семинары)	14	
- внеаудиторная СРС, в т.ч. экзамен	196	
Аттестация:		
- экзамен	36	

4.2 Содержание и структура учебного модуля

Раздел 1. Бюджет службы персонала в системе планов предприятия

Тема 1. Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом

Понятие бюджетного управления персоналом как управления посредством составления краткосрочных бюджетов. Бюджет в системе планов предприятия.

Бюджетное и стратегическое управление персоналом. Характеристика бюджетов. Основные этапы цикла управления в рамках бюджетного управления.

Тема 2. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении

Основные виды учета в управлении: бухгалтерский (финансовый), налоговый, управленческий учет, их различие и взаимосвязь. Основные типы центров финансовой ответственности (ЦФО). Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление. Варианты формирования бюджетного процесса. Методы составления бюджета. Затраты как объекты управленческого учета.

Тема 3. Затраты и расходы: классификация, учет, поведение

Затраты и расходы. Затраты как активы организации. Расходы как уменьшение капитала организации. Классификация затрат для целей финансового и управленческого учета: по элементам, функциям, статьям. Классификация затрат в зависимости от их места в системе производства и управления: производственные (затраты продукта) и непроизводственные (расходы периода). Классификация затрат по способу их отнесения к объекту калькулирования (к технологическому процессу): прямые (основные) и косвенные (накладные) затраты. Классификация затрат в зависимости от изменения уровня деловой активности: переменные и постоянные затраты. Пропорциональные, прогрессивные, дегрессивные, регрессивные затраты.

Тема 4. Методы калькулирования себестоимости работ

Себестоимость продукта (работ, услуг): ее состав и виды. Роль калькулирования себестоимости продукта (работ услуг) в управлении деятельностью организации.

Распределение косвенных затрат: прямое распределение, пошаговое распределение, взаимное распределение.

Принципы калькулирования. Классификация методов калькулирования: в зависимости от задач финансового учета (полная и сокращенная себестоимость); для целей управленческого учета (абсорбционная себестоимость и себестоимость по методике «директ-костинг»); в зависимости от применения методов планирования и контроля (фактическая и нормативная себестоимость); в зависимости от типа деятельности организации (позаказная и попроцессная себестоимость).

Раздел 2 Бюджетное управление персоналом

Тема 5. Технология составления HR-бюджета

Функциональные обязанности службы управления персоналом и размер бюджета. Затраты на подбор, расстановку и адаптацию персонала. Бюджет на обучение и развитие персонала. Бюджет на оценку, сертификацию и аттестацию персонала. Оплата труда персонала. Анализ различных сторон деятельности персонала. Кадровая статистика и делопроизводство. Разработка процедур и регламентов. Контроль за дисциплиной труда. Работа с молодыми специалистами. Корпоративные и социальные мероприятия.

Тема 6. Регулирование расходов на персонал

Калькуляция расходов на персонал. Основные пути регулирования расходов на персонал. Методы снижения расходов по содержанию персонала: сокращение бюджета, стоимостной анализ накладных расходов, принцип нулевого базисного бюджета. Контроль выполнения бюджета. Связь системы контроля с мотивацией сотрудников на выполнение запланированных показателей.

Тема 7. Постановка бюджетного управления

Подготовка Положения об управленческой учетной политике, являющегося регламентным документом, определяющим принципы, методы и процедуру ведения управленческого учета. Этапы постановки бюджетного управления. Участники процесса бюджетного управления.

Тема 8. Эффективность работы службы управления персоналом в системе сбалансированных показателей

Затраты на персонал и их эффективность. Показатели эффективности по различным направлениям деятельности службы управления персоналом. Аналитическая работа по изучению расходов на персонал. Общие и удельные затраты организации на персонал. Доля затрат на персонал в объеме реализации, затраты на одного сотрудника, затраты на один производительный час. Общие требования к системе сбалансированных показателей.

Тема 9. Совершенствование деятельности службы управления персоналом

Расчет затрат, связанных с совершенствованием деятельности службы управления персоналом. Единовременные и текущие затраты. Экономическая эффективность совершенствования службы управления персоналом, рассчитываемая с использованием показателей: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, рентабельность инвестиций.

Календарный план, наименование разделов учебного модуля с указанием трудоемкости по видам учебной работы представлены в технологической карте учебного модуля (приложение Б).

4.3 Лабораторный практикум — не предусмотрен базовым учебным планом

4.4 Курсовой проект (работа) — не предусмотрен(а) базовым учебным планом

4.5 Организация изучения учебного модуля

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля с учетом использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий даются в Приложении А.

5 Контроль и оценка качества освоения учебного модуля

Контроль качества освоения студентами учебного модуля и его составляющих осуществляется непрерывно в течение всего периода обучения с использованием балльно-рейтинговой системы (БРС), являющейся обязательной к использованию всеми структурными подразделениями университета.

Для оценки качества освоения модуля используются формы контроля: текущий – регулярно в течение всего семестра; семестровый – по окончании изучения учебного модуля в виде экзамена.

Оценка качества освоения модуля осуществляется с использованием фонда оценочных средств, разработанного для данного модуля, по всем формам контроля в соответствии с положением об организации учебного процесса по основным образовательным программам высшего образования.

По положительным результатам семестровой аттестации студенту засчитывается трудоемкость учебного модуля в зачетных единицах и выставляются баллы рейтинга и оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Перевод баллов рейтинга в традиционную систему оценок осуществляется по шкале:

- отлично – (90-100)% от 50хТ или 45-50 баллов для Т=1 ЗЕ;
- хорошо – (70-89)% от 50хТ или 35-44 баллов для Т=1 ЗЕ;
- удовлетворительно – (50-69)% от 50хТ или 25-34 баллов для Т=1 ЗЕ;
- неудовлетворительно – менее 50% от 50хТ или менее 25 б. для Т=1 ЗЕ.

К экзамену не допускается магистрант, не набравший минимально допустимого количества баллов при прохождении тем модуля. Критерии оценивания качества освоения магистрантами и оценка по шкале для учебного модуля «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование»:

- оценка «отлично» – 270-300 баллов.
- оценка «хорошо» – 210-269 баллов.
- оценка «удовлетворительно» – 150-209 баллов.
- оценка «неудовлетворительно» – менее 150 баллов.

Критерий	В рамках формируемых компетенций студент демонстрирует
неудовлетворительно	отсутствует знание и понимание теоретического содержания курса; несформированность большей части практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях, очень низкое качество выполнения заданий (не выполнены, либо оценены числом баллов, ниже минимального); отсутствует мотивация к обучению.
удовлетворительно	знание и понимание теоретического содержания курса с незначительными пробелами; несформированность некоторых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях, низкое качество выполнения заданий (не выполнены, либо оценены числом баллов, близким к минимальному); низкий уровень мотивации к обучению.
хорошо	полное знание и понимание теоретического содержания курса; недостаточность в обосновании отдельных собственных суждений, не оказывающая значительного влияния на формирование практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях; достаточное качество выполнения всех предусмотренных программой обучения заданий; средний уровень мотивации к обучению.

отлично	полное знание и понимание теоретического содержания курса, без пробелов; обоснование собственных суждений с учетом сформированных необходимых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях; высокое качество выполнения всех предусмотренных программой обучения заданий; высокий уровень мотивации к обучению.
---------	---

Содержание видов контроля и их график отражены в технологической карте учебного модуля (Приложение Б).

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля представлено **Картой учебно-методического обеспечения** (Приложение В)

7 Материально-техническое обеспечение учебного модуля

Для осуществления образовательного процесса по модулю (очно) *рекомендуется использование:*

- для проведения лекций, а также практических занятий – аудитории, оборудованной мультимедийным оборудованием.

возможно использование:

- для проведения семинарских занятий – компьютерного класса с современными ПК и установленным на них лицензионным программным обеспечением. На персональных компьютерах должны быть установлены: ОС Windows 7 (Windows XP), MS Office 2007-2010 (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint).

Приложения (обязательные):

А – Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля

Б – Технологическая карта

В – Карта учебно-методического обеспечения УМ

Г – Лист внесения изменений

Приложение А

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование»

Целью учебного модуля (УМ) «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» является формирование у магистрантов комплекса знаний по теоретическим основам бюджетного управления персоналом и приобретение практических навыков в области ведения учета затрат и организации системы калькуляционного учета в кадровой сфере.

Задачи изучения модуля заключаются в формировании у будущих выпускников теоретических и практических знаний, связанных с обеспечением эффективного функционирования службы управления персоналом на основе создания системы бюджетирования, позволяющей реализовывать долгосрочную стратегию управления персоналом, при помощи краткосрочных бюджетов, и умения использовать современные инструменты учета и калькуляции для решения практических проблем кадровой работы.

Изучение УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» требует свободного владения приемами работы в различных Internet-приложениях (как поисковых системах, так и в специальных сайтах по вопросам бюджетного управления персоналом).

Из-за небольшого количества лекционных занятий, большая часть теоретической подготовки приходится на самостоятельное изучение. Перечень вопросов, по которым необходимо вести самостоятельную подготовку представляется преподавателем на лекциях или практических занятиях, в зависимости от их актуальности и значимости в практикумах по УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование».

Выполнение практических заданий является обязательным для всех обучающихся. Студенты, не выполнившие в полном объеме работы, предусмотренные учебным планом, не допускаются к сдаче экзамена.

Структура и содержание дисциплины модуля

УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» предусматривает следующие виды учебных занятий: теоретические (лекционные), практические занятия, самостоятельную работу студентов.

Содержание основных разделов, а так же методы и средства проведения занятий представлены ниже, в табл. 1.

Таблица 1 - Структура и содержание модуля

№	Содержание основных разделов	теоретическое	практические

<i>Раздел 1. «Бюджет службы персонала в системе планов предприятия»</i>			
1.1	Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом	Лекция-презентация	Доклады, тест.
1.2	Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении	Лекция-презентация	Доклады тест
1.3	Затраты и расходы: классификация, учет, поведение	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания, тест
1.4	Методы калькулирования себестоимости работ (услуг)	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания, Тест
<i>Раздел 2 «Бюджетное управление персоналом»</i>			
2.1	Технология составления HR-бюджета	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания
2.2	Регулирование расходов на персонал	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания, тест
2.3	Постановка бюджетного управления	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания,
2.4	Эффективность работы службы управления персоналом в системе сбалансированных показателей	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания, доклад
2.5	Совершенствование деятельности службы управления персоналом	Лекция-презентация	Разноуровневые задачи и задания, тест

Методические рекомендации по теоретической части учебного модуля

Целью учебного модуля (УМ) «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» является формирование у магистрантов является формирование у магистранта комплекса знаний по теоретическим основам бюджетного управления персоналом и приобретение практических навыков в области ведения учета затрат и организации системы калькуляционного учета в кадровой сфере.

Задачи изучения дисциплины заключаются в формировании у будущих специалистов теоретических и практических знаний, связанных с обеспечением эффективного функционирования службы управления персоналом на основе создания системы бюджетирования, позволяющей реализовывать долгосрочную стратегию управления персоналом, при помощи краткосрочных бюджетов, и умения использовать современные инструменты учета и калькуляции для решения практических проблем кадровой работы.

Большая часть теоретической подготовки студентов осуществляется на основе самостоятельной работы студентов. Перечень вопросов, по которым необходимо вести самостоятельную подготовку представляется преподавателем на практических занятиях.

Методические рекомендации по выполнению практических занятий

Практические занятия предназначены для обеспечения более глубокого усвоения материала модуля, закрепления необходимых знаний, получаемых в процессе изучения и развития у навыков и умений, как основы успешной управленческой деятельности в сфере бюджетного управления персоналом.

Практические занятия

Практическое занятие 1. Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом (доклады, Тест-1).

Практическое занятие 2. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении (доклады, Тест-2).

Практическое занятие 3. Затраты и расходы: классификация, учет, поведение (Разноуровневые задачи и задания, Тест-3).

Практическое занятие 4. Методы калькулирования себестоимости работ (услуг) (Разноуровневые задачи и задания, тест 4).

Практическое занятие 5. Технология составления HR-бюджета (Разноуровневые задачи и задания).

Практическое занятие 6. Регулирование расходов на персонал (Разноуровневые задачи и задания, Тест-5).

Практическое занятие 7. Постановка бюджетного управления (Разноуровневые задачи и задания).

Практическое занятие 8 Эффективность работы службы управления персоналом в системе сбалансированных показателей (Разноуровневые задачи и задания, доклады).

Практическое занятие 9. Совершенствование деятельности службы управления персоналом (Разноуровневые задачи и задания, Тест-6)

Формы контроля

Контроль освоения студентами содержания учебного модуля является одним из важнейших элементов учебного процесса. От его качественной организации зависит эффективность управления обучением, и, в конечном итоге, качество подготовки студентов по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Система контроля знаний студентов за весь курс изучения УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование», включает тестовые материалы, практические задания, вопросы к экзамену.

Основными задачами контроля УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» являются:

- определение уровня знаний, умений и навыков студентов;
- систематизация знаний;
- стимулирование сознательного и активного отношения к учебе;
- мотивация к использованию дополнительной учебной литературы с целью ликвидации пробелов в знаниях.

Основными формами контроля уровня подготовки студентов по учебному модулю являются текущий контроль и экзамен.

Согласно ОП и учебному плану направления 38.04.03 Управление персоналом, для оценки качества усвоения программы предусмотрены текущий,

и семестровый формы контроля:

– текущий: контроль выполнения практических аудиторных и домашних заданий, работы с источниками. Подобный контроль проводится либо в письменной форме (тестовое задание или задание в рабочей тетради-практикуме), либо в устной — в форме блиц-опросов в начале практического занятия после изучения темы на лекционном занятии, на семинаре.

Студенты, не выполнившие в полном объеме работы, предусмотренные учебным планом, не допускаются к сдаче экзамена.

Цель текущего контроля - проверить степень и качество усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения. В процессе текущего контроля оценивается самостоятельная работа обучающегося над изучаемым материалом: полнота выполнения заданий, уровень усвоения учебных материалов по отдельным разделам дисциплины, работа с дополнительной литературой, умения и навыки индивидуальных и групповых презентаций, групповой работы, овладение практическими навыками аналитической, исследовательской работы.

Форма текущего контроля - устная или письменная. Они представлены в Методических указаниях по проведению практических занятий и руководстве по самостоятельной работе студентов по УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование».

Итоговый (семестровый) контроль по дисциплине «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» осуществляется посредством теоретического экзамена. Содержание экзамена соответствует программе УМ, равномерно охватывая все ее разделы.

Экзамен проводится в форме теста, включающего 30 закрытых вопросов, с вариантами ответов.

К сдаче теоретического экзамена по УМ «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование» допускаются студенты, успешно выполнившие практические задания по программе дисциплины.

Демонстрационный вариант оценочных средств по учебному модулю «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование»

Оценочное средство «ТЕСТ»

Общие сведения об оценочном средстве.

Выполнение тестирования является оценочным средством текущего контроля и оценки входящих знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. Тест проводится в часы аудиторной самостоятельной работы студентов. Тест может использоваться для оценки знаний по отдельным темам рабочей программы так и для итогового тестирования.

ТЕСТ (пример)

1. Целью бюджетного управления является:
 - а) разработка бюджетов доходов и расходов;
 - б) планирование экономического состояния предприятия в краткосрочной (оперативной) перспективе;
 - в) планирование экономического состояния предприятия в долгосрочной (стратегической) перспективе.
2. Взаимосвязь бюджетного и стратегического управления персоналом заключается в том, что:
 - а) процесс бюджетирования должен обеспечивать раскрытие стратегических целей по управлению персоналом в рамках тактического и оперативного планирования;
 - б) бюджетирование занимается исключительно вопросами оперативного управления и вопросов стратегического управления не затрагивает;
 - в) бюджетирование является методологической основой стратегического управления.
3. Финансовая структура компании представляет собой:
 - а) систему формирования доходов и расходов;
 - б) систему центров финансовой ответственности;
 - в) систему функциональных бюджетов.
4. Бюджетирование основывается на...
 - а) централизованном управлении финансами предприятия посредством системы бюджетов.
 - б) децентрализации полномочий управления между подразделениями предприятия.
 - в) сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия в целом и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.
4. Бюджетирование основывается на...
 - а) централизованном управлении финансами предприятия посредством системы бюджетов;
 - б) децентрализации полномочий управления между подразделениями предприятия;
 - в) сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия в целом и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.
5. Фактическая калькуляция составляется:
 - а) с учетом установленных норм затрат;
 - б) с учетом данных текущего учетного периода и норм затрат;
 - в) только по фактическим данным.

Оценочное средство «РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ»

Общие сведения об оценочном средстве.

Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) направлена на оценивание компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине.

«Бюджетирование затрат на найм и адаптацию персонала» (пример)

Задание 1. Составьте бюджет затрат на наем персонала (на условных цифрах).

Таблица 1 - Сводная ведомость потребности в персонале на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад

Таблица 2 – Бюджет затрат на наем персонала

Мероприяти я	Срок исполнени я	Затраты				Ответственны й исполнитель
		1 кварта л	2 кварта л	3 кварта л	4 кварта л	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

«Анализ эффективности деятельности службы управления персоналом» (пример)

Задание 1. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 11 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2,2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Оценочное средство «ДОКЛАД»

Общие сведения об оценочном средстве.

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

для семинарского занятия «Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом»

1. Основные принципы и задачи учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
2. Классификация затрат и ее влияние на формирование себестоимости продукции (работ, услуг).
3. Общая схема учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
4. Децентрализация управления и ее роль в организации бюджетного управления.
5. Бюджетирование и контроль затрат и доходов.

**ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ
ПО УЧЕБНОМУ МОДУЛЮ
«УЧЕТ ЗАТРАТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ,
КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»**

1. Понятие бюджетного управления персоналом.
2. Бюджетное и стратегическое управление персоналом.
3. Основные этапы цикла управления в рамках бюджетного управления.
4. Основные виды учета в управлении, их различие и взаимосвязь.
5. Варианты формирования бюджетного процесса. Методы составления бюджета.
6. Этапы постановки бюджетного управления.
7. Понятие затрат и расходов, их виды и классификация.
8. Классификация затрат для принятия решений и планирования.
9. Затраты организации на персонал: системный подход.
10. Методы калькулирования.
11. Общая схема учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
12. Планирование потребности в персонале.
13. Сущность и принципы бюджетирования.
14. Сущность, основы организации и задачи учета расчетов по оплате труда.
15. Виды, формы и системы оплаты труда.
16. Оперативный учет численности работников предприятия и их рабочего времени.
17. Расчет заработной платы и порядок составления расчетных и платежных ведомостей.
18. Удержания из заработной платы.
19. Синтетический и аналитический учет оплаты труда.
20. Бюджетирование затрат на наем персонала.
21. Бюджетирование затрат на высвобождение персонала.
22. Бюджетирование затрат на адаптацию персонала.
23. Бюджетирование затрат на улучшение условий и охрану труда.
24. Бюджетирование затрат на оплату труда персонала.
25. Бюджетирование затрат на социальные выплаты персоналу.
26. Формирование компенсационного пакета работника.
27. Бюджетирование затрат на оценку персонала.
28. Бюджетирование затрат на обучение персонала.
29. Бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва.
30. Оптимизация затрат на персонал.

Приложение Б

Технологическая карта

учебного модуля «Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование»
семестр -2, ЗЕТ- 6, вид аттестации - экзамен, акад.часов -45, баллов рейтинга - 300

№ и наименование раздела учебного модуля	№ недели сем. ЛПЗ	Трудоемкость, ак.час		СРС внеауд.	Форма текущего контроля успеv. (в соотv. с паспортом ФОС)	Максим. кол-во баллов рейтинга
		Аудиторные занятия				
		ЛЕК	ПЗ			
Раздел 1 Бюджет службы персонала в системе планов предприятия						
1. Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом	1-2	1	4	15	ДЗ-1 (доклады , Тест-1)	20
2. Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении	3-4	1	4	15	ДЗ-2 (Разноуровневые задачи и задания, Тест-2),	30
3. Затраты и расходы: классификация, учет, поведение	5-6	1	4	15	ДЗ-3 (Разноуровневые задачи и задания, Тест-3),	30
4. Методы калькулирования себестоимости работ (услуг)	7-8	1	4	15	ДЗ-4 (Разноуровневые задачи и задания, Тест-4),	30
Раздел 2 Бюджетное управление персоналом						
5. Технология составления HR-бюджета	9-10	1	4	15	ДЗ-5 (Разноуровневые задачи и задания, Тест-5),	30
6. Регулирование расходов на персонал	11-12	1	4	15	ДЗ-6 (Разноуровневые задачи и задания , доклады)	30
7. Постановка бюджетного управления	13-14	1	4	15	ДЗ-7 (Разноуровневые задачи и задания),	25
8. Эффективность работы службы управления персоналом в системе сбалансированных показателей	15-16	1	4	15	ДЗ-8 (Разноуровневые задачи и задания, доклады)	25
9. Совершенствование деятельности службы управления персоналом	17-18	1	4	15	ДЗ-9 (Разноуровневые задачи и задания, Тест-7),	30
Аттестация (экзамен)				36	тест	50
ИТОГО		9	36	171		300

Критерии оценки качества освоения студентами УМ:

- оценка «отлично» – 270 -300 баллов.
- оценка «хорошо» –210 -269 баллов.
- оценка «удовлетворительно» – 150-209 баллов.
- оценка «неудовлетворительно» – менее 150 баллов.

Приложение В

Карта учебно-методического обеспечения

Учебного модуля	Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и бюджетирование					
Форма обучения	очная					
Всего часов	216	из них лекций	9	практ. занятий	36	лаб. раб.
курс. работа		СРС	171	проч. индив. работа		
Факультет	Управления		Кафедра	КМУП		
Для направления	38.04.03		Семестр	2		

Таблица 1 - Обеспечение учебного модуля учебными изданиями

Библиографическое описание* издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
Учебники и учебные пособия		
1 Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник: для вузов / В. Э. Керимов. - 8-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015. - 383 [и др. издания]	Ф5-12	
2. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная кн. по постановке финансового планирования. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 398 [и др. издания]	Ф5-10 [2].	

Таблица 2 – Информационное обеспечение учебного модуля

Название программного продукта, интернет-ресурса	Электронный адрес	Примечание
Федеральная служба государственной статистики	www.fsgs.ru ; www.gks.ru	рекомендуемый
Журнал «Эксперт»	www.expert.ru	рекомендуемый
Кадровый менеджмент	www.magazine.hrm.ru	рекомендуемый
Онлайн-журнал «Управление персоналом»	www.hro.ru/hrm	рекомендуемый
Справочно-правовая система «ГАРАНТ»	www.garant.ru	рекомендуемый

Таблица 3 – Дополнительная литература

Библиографическое описание* издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие / авт. коллектив: Л. С. Шаховская [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Кнорус, 2017. - 411	Ф5-5	

Действительно для учебного года 2017 / 2018 Зав. кафедрой О.В.К. М.М. Омаров

11 мая 2017 г.

СОГЛАСОВАНО

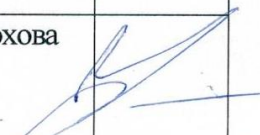
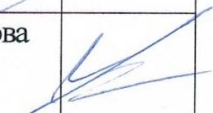
НБ НовГУ:

Степанов С.В. должность
 подпись

О.В.К. расшифровка

Действительно для учебного года 2019-2020
 Зав. кафедрой О.В.К. М.М. Омаров
 15.01.2019

Приложение Г
(обязательное)

Номер изменения	Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений	Дата внесения изменений	ФИО лица, внесшего изменения	Подпись
1	Протокол заседания кафедры КМУП № 6 от 16.01.2018	16.01.2018	Н.А.Шорохова	
2	Протокол заседания кафедры № 12 от 30.05.2018	30.05.2018	Н.А. Шорохова	
3	Протокол заседания кафедры КТУ № 5 от 15.01.2019	15.01.2019	Н.А. Шорохова	