

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:01
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Горун Валентина Викторовна, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.гос.упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-1	Способен управлять процессами поиска, подбора и отбора персонала	ПК-1.7	Готовит предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.7. 3-9 Знает методику планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала ПК-1.7. 3-12 Знает основы экономики, организации труда и управления персоналом ПК-1.7. 3-14 Знает основные метрики и аналитические срезы в области поиска и привлечения персонала ПК-1.7. 3-17 Знает основы налогового законодательства Российской Федерации ПК-1.7. У-4 Умеет формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов поиска и привлечения персонала ПК-1.7. У-7 Умеет составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов
С/02.6 Организация и проведение аттестации персонала 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-2	Способен организовывать и проводить аттестацию персонала в соответствии с нормативными требованиями и целями организации	ПК-2.3	Готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала	ПК-2.3. 3-4 Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов ПК-2.3. 3-9 Знает специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области аттестации персонала, границы их применения ПК-2.3. 3-11 Знает основные метрики и аналитические срезы в области аттестации персонала ПК-2.3. 3-15 Знает локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок аттестации персонала ПК-2.3. 3-16 Знает правила ведения деловой переписки ПК-2.3. У-5 Умеет составлять и контролировать статьи расходов на аттестацию персонала для планирования бюджетов

					ПК-2.3. У-7 Умеет формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса аттестации персонала
F/01.6 Разработка корпоративной социальной политики 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-4	Способен разрабатывать корпоративную социальную политику с учетом стратегии развития организации	ПК-4.4	Готовит предложения по формированию бюджета в области обеспечения корпоративной социальной политики	<p>ПК-4.4 3-1 Знает Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации</p> <p>ПК-4.4 3-3 Знает Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>ПК-4.4 3-4 Знает Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>ПК-4.4 3-6 Знает Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>ПК-4.4 3-7 Знает Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации</p> <p>ПК-4.4 3-11 Знает Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты</p> <p>ПК-4.4 3-12 Знает Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом в области корпоративной социальной политики, границы их применения</p> <p>ПК-4.4 3-13 Знает Основные метрики и аналитические срезы в области корпоративной социальной политики</p> <p>ПК-4.4 3-15 Знает Основы налогового законодательства Российской Федерации</p> <p>ПК-4.4 У-1 Умеет Определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ</p> <p>ПК-4.4 У-5 Умеет Определять объемы средств для реализации социальных гарантий, корпоративных льгот и иных элементов корпоративных социальных программ для формирования бюджетов</p> <p>ПК-4.4 У-6 Умеет Составлять и контролировать статьи расходов на социальные программы для планирования бюджетов</p> <p>ПК-4.4 У-7 Умеет</p>

					Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров ПК-4.4 У-8 Умеет Работать со специализированными информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом в области корпоративной социальной политики ПК-4.4 У-9 Умеет Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки корпоративной социальной политики ПК-4.4 У-10 Умеет Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 14 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 75 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 32 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов реализуется в 6-м семестре 3-го курса.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1.	Теоретико-методологические основы бюджетирования в управлении персоналом.	32	8	0	0	8	0	0	0	0	0	0	4	12	Доклады, Опрос, Тестирование
1.1.	Экономическая сущность, цели и функции бюджетирования HR-процессов в организации и на госслужбе		2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4	Доклады

1.2.	Классификация HR-бюджетов: операционные, инвестиционные, финансовые. Специфика государственных учреждений		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
1.3.	Нормативно- правовая база планирования расходов на персонал: ТК РФ, Бюджетный кодекс (для госсектора) и локальные акты		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
1.4.	Принципы эффективного бюджетирован ия: прозрачность, контролируемо сть, мотивация, соответствие стратегии		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
Раздел 2.	Планирование и структура расходов на персонал	34	8	0	0	8	0	0	0	0	0	4	14	Доклады, Опрос, Тестирование
2.1.	Бюджет фонда оплаты труда		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады

	(ФОТ): оклады, надбавки, компенсации (для коммерческих и казенных учреждений)														
2.2.	Бюджетирование социального пакета и льгот: добровольное медицинское страхование (ДМС), питание, транспорт (гранты и субсидии)		2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
2.3.	Затраты на привлечение и подбор персонала: рекрутинговые агентства, ЦЗН, государственные площадки, аутсорсинг		2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
2.4.	Планирование расходов на адаптацию, обучение и развитие: внутренние тренеры,		2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	6	Доклады

	внешние курсы, повышение квалификации госслужащих													
Раздел 3.	Технология составления и контроля HR-бюджета	34	8	0	0	8	0	0	0	0	0	6	12	Доклады, Опрос, Контрольные задания
3.1.	Методы бюджетирования: «с нуля» (Zero-Based Budgeting), приростной метод, планирование от достигнутого		2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Доклады
3.2.	Бюджетный регламент: этапы разработки, согласования, консолидации и защиты HR-бюджета		2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Доклады
3.3.	Мониторинг и план-фактный анализ исполнения бюджета: выявление отклонений в		2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Доклады

	затратах на персонал													
3.4.	Контроллинг персонала: ключевые индикаторы эффективности (KPI) службы управления персоналом и бюджета		2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Доклады
Раздел 4.	Особенности бюджетирования HR-процессов в организации и на государственной службе	33	8	0	0	8	0	0	0	0	0	4	13	Доклады, Опрос, Контрольные задания
4.1.	Бюджетирование в коммерческом секторе: связь с EBITDA, управление затратами и человеческим капиталом		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
4.2.	Специфика бюджетирования на государственной гражданской службе:		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады

	сметное финансирование, лимиты бюджетных обязательств, тарификация должностей													
4.3.	Оптимизация бюджета на персонал в условиях кризиса и секвестра (сравнение подходов: увольнения vs. сокращение соцпакета)		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	Доклады
4.4.	Автоматизация HR-бюджетирования: SAP HCM, 1С:Зарплата и управление персоналом, план-факт аналитика в Excel/BI-системах		2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	5	Доклады
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	Экзамен
Итого		144	32	0	0	32	0	0	2	9	0	18	51	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами,

привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методологические основы бюджетирования в управлении персоналом. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

В разделе рассматриваются базовые понятия бюджетирования применительно к HR-сфере. Анализируются цели и функции HR-бюджета, его отличие в коммерческом и государственном секторах. Изучается нормативная база (ТК РФ, Бюджетный кодекс), а также ключевые принципы: прозрачность, контролируемость и стратегическая согласованность расходов на персонал. Формируется понимание бюджета как инструмента управления, а не просто учета затрат.

Раздел 2. Планирование и структура расходов на персонал. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Раздел посвящен детальной проработке статей затрат. Рассматривается порядок формирования бюджета фонда оплаты труда (ФОТ) с учетом надбавок и компенсаций, включая специфику для государственных служащих. Анализируются методы бюджетирования социального пакета (ДМС, питание), затрат на подбор (рекрутинг, аутсорсинг) и развитие персонала (обучение, повышение квалификации). Цель — научиться прогнозировать все компоненты HR-бюджета.

Раздел 3. Технология составления и контроля HR-бюджета. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

В разделе представлены практические инструменты бюджетного управления. Изучаются методы: «от достигнутого» и бюджетирование «с нуля» (ZBB). Описывается бюджетный регламент — от планирования до защиты бюджета. Особое внимание уделяется план-фактному анализу и контроллингу персонала: как выявлять отклонения, интерпретировать причины и увязывать исполнение бюджета с KPI службы управления персоналом.

Раздел 4. Особенности бюджетирования HR-процессов в организации и на государственной службе. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Раздел акцентирует различия двух сред. В коммерческом секторе рассматривается связь бюджета на персонал с финансовыми показателями (EBITDA). Для госслужбы — специфика сметного финансирования, лимитов бюджетных обязательств и тарификации. Отдельно изучаются методы оптимизации бюджета в кризисных условиях. Завершает раздел обзор

инструментов автоматизации (1С, SAP HCM, BI-системы) для эффективного план-факт анализа.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			Удовлетворительно	D
60-69	E			P/ Passed
35-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed
0-34			FX	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.09 Бюджетирование HR процессов используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольные задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Раздел 1. Теоретико-методологические основы бюджетирования в управлении персоналом. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных нормативно-правовых баз является обязательной для применения при бюджетировании HR-процессов на государственной гражданской службе, но не является строго обязательной для коммерческой организации (при условии, что коммерческая организация не получает бюджетное финансирование)?

Варианты ответов:

А) Трудовой кодекс РФ

Б) Бюджетный кодекс РФ

В) Локальный нормативный акт организации «Положение об оплате труда»

Г) Методические рекомендации Минтруда РФ по расчету среднего заработка

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных принципов эффективного бюджетирования HR-процессов являются общепризнанными в современном управленческом учете (в равной степени актуальны как для коммерческих организаций, так и для государственных структур)?

Варианты ответов (выберите все верные):

1) Принцип прозрачности (доступность понимания структуры бюджета для всех участников процесса)

2) Принцип контролируемости (возможность отслеживать исполнение

бюджета по каждой статье)

3) Принцип обязательного соответствия бюджета на персонал только минимальным тарифным ставкам, установленным государством

4) Принцип мотивации (увязка бюджета с результатами работы персонала и достижением KPI)

5) Принцип полного запрета на пересмотр бюджета в течение финансового года

6) Принцип стратегической согласованности (бюджет должен вытекать из кадровой стратегии организации)

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Расположите этапы процесса бюджетирования HR-процессов в логической последовательности от постановки целей до утверждения итогового документа.

Варианты (перетащите в правильном порядке):

A. Согласование проекта HR-бюджета с финансовым директором и руководителями функциональных подразделений

B. Защита и утверждение HR-бюджета генеральным директором (или руководителем государственного органа)

C. Определение стратегических целей и KPI службы управления персоналом на бюджетный период

D. Разработка проекта бюджета по отдельным статьям (ФОТ, подбор, обучение, соцпакет) на основе нормативов и планов

E. Сбор и анализ фактических данных за предыдущие периоды (план-факт ретроспектива).

Раздел 2. Планирование и структура расходов на персонал. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

При формировании годового бюджета на персонал организации было принято решение заложить расходы на привлечение нового сотрудника через рекрутинговое агентство. В какую статью бюджета HR-процессов корректнее всего включить данные затраты?

Варианты ответов:

А) Бюджет фонда оплаты труда (ФОТ)

Б) Бюджет социального пакета и льгот

В) Бюджет затрат на привлечение и подбор персонала

Г) Бюджет расходов на обучение и развитие

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

При составлении бюджета на персонал организации на следующий финансовый год HR-директор формирует бюджет фонда оплаты труда (ФОТ). Какие из перечисленных элементов должны быть включены в состав бюджета ФОТ (в соответствии с российскими стандартами учета и трудовым законодательством)?

Варианты ответов (выберите все верные):

1) Оклады (должностные оклады) всех штатных сотрудников

2) Ежемесячные надбавки за выслугу лет, сложность и интенсивность труда

3) Стоимость услуг рекрутингового агентства по подбору нового специалиста

4) Компенсационные выплаты (за работу в ночное время, сверхурочные, за расширение зон обслуживания)

5) Оплата путевок в санаторий для сотрудников из прибыли организации

6) Премии по итогам работы за месяц, квартал или год

7) Расходы на аренду учебного центра для повышения квалификации

персонала.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность действий при планировании бюджета затрат на привлечение и подбор персонала на год.

Варианты (перетащите в правильном порядке):

А. Рассчитать стоимость одного закрытия вакансии (с учетом рекрутинговых агентств, публикаций на площадках, времени HR-менеджера)

В. Спрогнозировать годовую потребность в новом персонале (количество вакансий с разбивкой по уровням должностей)

С. Утвердить итоговый бюджет подбора и распределить лимиты по кварталам

Д. Определить каналы привлечения для каждой категории вакансий (HeadHunter, государственный портал «Работа России», социальные сети, аутсорсинг)

Е. Перемножить прогнозное количество вакансий на стоимость закрытия с учетом сезонности и коэффициента отказов (офферов).

Раздел 3. Технология составления и контроля HR-бюджета. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Контрольные задания:

Задание 1.

Расчет отклонений (план-факт):

Статья	План	Факт	Отклонение (абс.)	Отклонение (%)
Внешние курсы для продавцов	400 000	550 000	+150 000	+37,5%
Тренинги для руководителей	500 000	300 000	-200 000	-40%

Статья	План	Факт	Отклонение (абс.)	Отклонение (%)
Онлайн-подписка	200 000	200 000	0	0%
Учебные материалы	100 000	180 000	+80 000	+80%
Итого	1 200 000	1 230 000	+30 000	+2,5%

Раздел 4. Особенности бюджетирования HR-процессов в организации и на государственной службе. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

Контрольные задания:

Задание 1.

Сравните две ситуации:

Параметр	Коммерческий банк «Инвест»	Территориальное управление Росреестра (госорган)
Статус	Частное акционерное общество	Государственное казенное учреждение
Источник финансирования	Собственная прибыль	Субсидии из федерального бюджета (КБК)
План ФОТ на год	50 млн руб.	30 млн руб.
Факт ФОТ за 9 месяцев	40 млн руб.	29 млн руб.
Экономия ФОТ за 9 месяцев	10 млн руб. (20%)	1 млн руб. (3,3%)
Запрос HR-директора	Увеличить ФОТ на 15% в 4-м квартале для удержания ИТ-специалистов	Направить сэкономленный 1 млн руб. на выплату годовых премий сотрудникам

Задание:

Проанализируйте возможность реализации каждого из двух запросов с

учетом специфики сектора (коммерческий vs государственный). Дайте обоснованный ответ: В каком случае запрос может быть удовлетворен, а в каком — нет или требует сложной процедуры? Почему?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Доклад:

Подготовка докладов по разделу «Правовой режим персональных данных в HR-процессах: от сбора до уничтожения».

Тематика докладов:

1. Экономическая сущность и функции бюджетирования HR-процессов: от учета затрат к стратегическому управлению персоналом

2. Сравнительный анализ целей бюджетирования персонала в коммерческой организации и на государственной гражданской службе: общее и особенное
3. Нормативно-правовое регулирование планирования расходов на персонал: Трудовой кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ и локальные акты организации
4. Принцип прозрачности HR-бюджета: как обеспечить понимание структуры затрат для всех участников процесса (руководители, финансисты, HR-специалисты)
5. Управленческий и финансовый аспекты бюджетирования персонала: конфликт интересов и способы его разрешения
6. Принцип стратегической согласованности: как бюджет на персонал должен «вытекать» из кадровой стратегии организации
7. Контролируемость как принцип эффективного HR-бюджетирования: система мониторинга и план-фактного анализа
8. Мотивационная функция бюджета на персонал: увязка плановых показателей с КРІ службы управления персоналом
9. Специфика бюджетного процесса в государственных (муниципальных) учреждениях: лимиты бюджетных обязательств, КБК, сметное финансирование
10. Современные подходы к бюджетированию персонала: гибкое бюджетирование (flexible budgeting), бюджетирование «с нуля» (ZBB) и их применимость в HR.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Раздел 3.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Охарактеризуйте метод бюджетирования «с нуля» (Zero-Based Budgeting, ZBB) и метод «от достигнутого». В чем их принципиальное отличие? Какой метод эффективнее для HR-бюджета в условиях кризиса и почему?

2.	Перечислите и поясните основные этапы бюджетного регламента в HR-процессах: от планирования до защиты бюджета. Какие документы оформляются на каждом этапе?
3.	Что такое план-фактный анализ исполнения HR-бюджета? Приведите формулу расчета отклонения в абсолютных величинах и в процентах. Какие значения отклонений считаются критическими?
4.	Назовите и опишите не менее трех причин возникновения отклонений фактических затрат на персонал от плановых. Как классифицировать отклонения (по знаку, по контролируемости, по регулярности)?
5.	Что представляет собой контроллинг персонала? Какие KPI службы управления персоналом напрямую связаны с исполнением HR-бюджета? Приведите минимум три примера.
6.	Каковы процедуры согласования и консолидации HR-бюджета в организации? Кто участвует в согласовании: HR-директор, финансовый директор, руководители подразделений, генеральный директор? В какой последовательности?
7.	Как проводится мониторинг исполнения HR-бюджета в течение бюджетного периода? С какой периодичностью (ежемесячно, ежеквартально)? Какие внутренние документы фиксируют результаты мониторинга?
8.	Что такое «благоприятное» и «неблагоприятное» отклонение в контексте бюджетирования HR-процессов? Приведите примеры того и другого (например, экономия по обучению может быть как позитивом, так и негативом).
9.	Какие корректирующие действия может предпринять HR-служба при выявлении критического перерасхода бюджета (например, +20% по статье «Внешний рекрутинг»)? Опишите не менее трех вариантов действий.
10.	Как формируется отчет о защите и итоговом утверждении HR-бюджета? Какие разделы должен содержать такой отчет для представления генеральному директору (или руководителю государственного органа)?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
90-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал

	последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
75-89	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
60-74	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-59	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 3.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

При формировании годового бюджета на персонал организации было принято решение заложить расходы на привлечение нового сотрудника через рекрутинговое агентство. В какую статью бюджета HR-процессов корректнее всего включить данные затраты?

Варианты ответов:

- А) Бюджет фонда оплаты труда (ФОТ)
- Б) Бюджет социального пакета и льгот
- В) Бюджет затрат на привлечение и подбор персонала
- Г) Бюджет расходов на обучение и развитие

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

При составлении бюджета на персонал организации на следующий финансовый год HR-директор формирует бюджет фонда оплаты труда (ФОТ). Какие из перечисленных элементов должны быть включены в состав бюджета ФОТ (в соответствии с российскими стандартами учета и трудовым законодательством)?

Варианты ответов (выберите все верные):

- 1) Оклады (должностные оклады) всех штатных сотрудников
- 2) Ежемесячные надбавки за выслугу лет, сложность и интенсивность труда
- 3) Стоимость услуг рекрутингового агентства по подбору нового специалиста
- 4) Компенсационные выплаты (за работу в ночное время, сверхурочные, за расширение зон обслуживания)
- 5) Оплата путевок в санаторий для сотрудников из прибыли организации
- 6) Премии по итогам работы за месяц, квартал или год
- 7) Расходы на аренду учебного центра для повышения квалификации персонала.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность действий при планировании бюджета затрат на привлечение и подбор персонала на год.

Варианты (перетащите в правильном порядке):

А. Рассчитать стоимость одного закрытия вакансии (с учетом рекрутинговых агентств, публикаций на площадках, времени HR-менеджера)

В. Спрогнозировать годовую потребность в новом персонале (количество вакансий с разбивкой по уровням должностей)

С. Утвердить итоговый бюджет подбора и распределить лимиты по кварталам

Д. Определить каналы привлечения для каждой категории вакансий (HeadHunter, государственный портал «Работа России», социальные сети, аутсорсинг)

Е. Перемножить прогнозное количество вакансий на стоимость закрытия с учетом сезонности и коэффициента отказов (офферов).

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
90-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
75-89	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
60-74	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-59	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 4.

Раздел 4.

Контрольные задания:

Задание 1.

Сравните две ситуации:

Параметр	Коммерческий банк «Инвест»	Территориальное управление Росреестра (госорган)
Статус	Частное акционерное общество	Государственное казенное учреждение
Источник финансирования	Собственная прибыль	Субсидии из федерального бюджета (КБК)
План ФОТ на год	50 млн руб.	30 млн руб.

Параметр	Коммерческий банк «Инвест»	Территориальное управление Росреестра (госорган)
Факт ФОТ за 9 месяцев	40 млн руб.	29 млн руб.
Экономия ФОТ за 9 месяцев	10 млн руб. (20%)	1 млн руб. (3,3%)
Запрос HR-директора	Увеличить ФОТ на 15% в 4-м квартале для удержания ИТ-специалистов	Направить сэкономленный 1 млн руб. на выплату годовых премий сотрудникам

Задание:

Проанализируйте возможность реализации каждого из двух запросов с учетом специфики сектора (коммерческий vs государственный). Дайте обоснованный ответ: В каком случае запрос может быть удовлетворен, а в каком — нет или требует сложной процедуры? Почему?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
90-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
75-89	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
60-74	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-59	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей,

затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мышления, при необходимости завершить выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. Теоретико-методологические основы бюджетирования в управлении персоналом. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте содержание принципа «стратегической согласованности» HR-бюджета. Приведите пример, как изменение кадровой стратегии организации (например, переход от стратегии «экономии затрат» к стратегии «лидерства через развитие») отразится на структуре расходов на персонал
2.	Сравните нормативно-правовые ограничения при бюджетировании ФОТ в коммерческой организации и в государственном казенном учреждении. На основании каких статей ТК РФ и Бюджетного кодекса РФ возникают эти различия? Как они влияют на гибкость управления персоналом?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных нормативно-правовых баз является обязательной для применения при бюджетировании HR-процессов на государственной гражданской службе, но не является строго обязательной для коммерческой организации (при условии, что коммерческая организация		

	<p>не получает бюджетное финансирование)? Варианты ответов: 1. Трудовой кодекс РФ 2. Бюджетный кодекс РФ 3. Локальный нормативный акт организации «Положение об оплате труда» 4. Методические рекомендации Минтруда РФ по расчету среднего заработка</p>		
2.	<p>Какие из перечисленных принципов эффективного бюджетирования HR-процессов являются общепризнанными в современном управленческом учете (в равной степени актуальны как для коммерческих организаций, так и для государственных структур)? Варианты ответов (выберите все верные): 1. Принцип прозрачности (доступность понимания структуры бюджета для всех участников процесса) 2. Принцип контролируемости (возможность отслеживать исполнение бюджета по каждой статье) 3. Принцип обязательного соответствия бюджета на персонал только минимальным тарифным ставкам,</p>		

	<p>установленным государством</p> <p>4. Принцип мотивации (увязка бюджета с результатами работы персонала и достижением КРІ)</p> <p>5. Принцип полного запрета на пересмотр бюджета в течение финансового года</p> <p>6. Принцип стратегической согласованности (бюджет должен вытекать из кадровой стратегии организации)</p>		
--	--	--	--

Раздел 2. Планирование и структура расходов на персонал. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

1. Задания открытого типа.
- 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Перечислите основные статьи бюджета затрат на персонал. Дайте характеристику бюджету ФОТ, бюджету подбора, бюджету обучения и бюджету социального пакета. Какие виды выплат входят в каждую из этих статей, а какие — нет?
2.	В организации на следующий год запланировано: увеличить штат на 10% (20 новых сотрудников), провести обучение всех руководителей среднего звена (25 человек) по программе стоимостью 40 000 руб. на человека, а также ввести ДМС для всех сотрудников (расход — 30 000 руб. на человека в год). Текущий ФОТ — 100 млн руб. Оцените примерный прирост бюджета на персонал в абсолютном и относительном выражении, указав допущения.

2. Задания комбинированного типа:
- 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>При формировании годового бюджета на персонал организации было принято решение заложить расходы на привлечение нового сотрудника через рекрутинговое агентство. В какую статью бюджета HR-процессов корректнее всего включить данные затраты?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) 2. Бюджет социального пакета и льгот 3. Бюджет затрат на привлечение и подбор персонала 4. Бюджет расходов на обучение и развитие 		
2.	<p>При составлении бюджета на персонал организации на следующий финансовый год HR-директор формирует бюджет фонда оплаты труда (ФОТ). Какие из перечисленных элементов должны быть включены в состав бюджета ФОТ (в соответствии с российскими стандартами учета и трудовым законодательством)?</p> <p>Варианты ответов (выберите все верные):</p>		

<p>1. Оклады (должностные оклады) всех штатных сотрудников</p> <p>2. Ежемесячные надбавки за выслугу лет, сложность и интенсивность труда</p> <p>3. Стоимость услуг рекрутингового агентства по подбору нового специалиста</p> <p>4. Компенсационные выплаты (за работу в ночное время, сверхурочные, за расширение зон обслуживания)</p> <p>5. Оплата путевок в санаторий для сотрудников из прибыли организации</p> <p>6. Премии по итогам работы за месяц, квартал или год</p> <p>7. Расходы на аренду учебного центра для повышения квалификации персонала</p>		
--	--	--

Раздел 3. Технология составления и контроля HR-бюджета. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Охарактеризуйте метод бюджетирования «с нуля» (Zero-Based Budgeting, ZBB) и метод «от достигнутого». В чем их принципиальное отличие? Какой метод эффективнее для HR-бюджета в условиях кризиса и почему?

2.	Перечислите и поясните основные этапы бюджетного регламента в HR-процессах: от планирования до защиты бюджета. Какие документы оформляются на каждом этапе?
----	---

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Расчет отклонений (план-факт):

Статья	План	Факт	Отклонение (абс.)	Отклонение (%)
Внешние курсы для продавцов	400 000	550 000	+150 000	+37,5%
Тренинги для руководителей	500 000	300 000	-200 000	-40%
Онлайн-подписка	200 000	200 000	0	0%
Учебные материалы	100 000	180 000	+80 000	+80%
Итого	1 200 000	1 230 000	+30 000	+2,5%

Раздел 4. Особенности бюджетирования HR-процессов в организации и на государственной службе. ПК-1.7; ПК-2.3; ПК-4.4.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Назовите не менее трех принципиальных отличий бюджетирования HR-процессов на государственной гражданской службе по сравнению с коммерческой организацией. Раскройте понятия «сметное финансирование», «лимиты бюджетных обязательств» и «КБК» применительно к расходам на персонал
2.	Государственное учреждение сэкономило 2 млн руб. по статье «Повышение квалификации» по итогам года. Руководитель учреждения хочет направить эти средства на выплату годовых премий сотрудникам. Возможно ли это? Если да, то при каких условиях? Если нет, то почему? Ответ обоснуйте ссылкой на Бюджетный кодекс РФ.

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Сравните две ситуации:

Параметр	Коммерческий банк «Инвест»	Территориальное управление Росреестра (госорган)
Статус	Частное акционерное общество	Государственное казенное учреждение
Источник финансирования	Собственная прибыль	Субсидии из федерального бюджета (КБК)
План ФОТ на год	50 млн руб.	30 млн руб.
Факт ФОТ за 9 месяцев	40 млн руб.	29 млн руб.
Экономия ФОТ за 9 месяцев	10 млн руб. (20%)	1 млн руб. (3,3%)
Запрос HR-директора	Увеличить ФОТ на 15% в 4-м квартале для удержания ИТ-специалистов	Направить сэкономленный 1 млн руб. на выплату годовых премий сотрудникам

Задание:

Проанализируйте возможность реализации каждого из двух запросов с учетом специфики сектора (коммерческий vs государственный). Дайте обоснованный ответ: В каком случае запрос может быть удовлетворен, а в каком — нет или требует сложной процедуры? Почему?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике	40

поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно

осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы

практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических

изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Галацан, Т. А. HR-бюджетирование : учебное пособие / Т. А. Галацан, Е. В. Корниенко ; Министерство науки и высшего образования РФ, Таганрогский институт управления и экономики, Кафедра управления. — Таганрог : ЧОУ ВО ТИУиЭ, 2021. — 102 с. — Библиогр.: с. 99–100. — 50 экз. — ISBN нет. — Текст : непосредственный.
2. Денисова, А. HR-бюджет. Пошаговое руководство к действию : учебное пособие / А. Денисова. — Москва : Проспект, 2024. — ISBN 978-5-392-40022-5. — Текст : непосредственный.
3. Соловьева, Е. В. Бюджетирование расходов на персонал в компании : учебное пособие для студентов магистратуры / Е. В. Соловьева. — Москва : Директ-Медиа, 2024. — ISBN нет. — Текст : непосредственный.
4. Вирина, И. В. Экономика труда и бюджетирование расходов на персонал : учебное пособие / И. В. Вирина. — Москва : Московский университет имени С. Ю. Витте (ЧОУ ВО «МУИВ»), 2024. — 140 с. — ISBN 978-5-9580-0739-4. — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 848 с. — (Классика MBA). — ISBN 978-5-4461-1030-0. — Текст : непосредственный.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-009494-0. — Текст : непосредственный.

3. Rao, T. V. *Hurconomics for Talent Management: Making the HRD Missionary Business-driven* / T. V. Rao. — New Delhi : Pearson, 2011. — ISBN 9788131759677. — Текст : непосредственный.

4. Каледин, С. Е. *Рабочая программа дисциплины «Бюджетирование в государственных и муниципальных организациях (ГМУ)» : учебно-методическое пособие* / С. Е. Каледин. — Москва : ЛитРес, 2023. — 15 с. — Текст : электронный.

5. *Управление персоналом организации : учебник* / под ред. А. Я. Кибанова. — 5-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 511 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-008963-2. — Текст : непосредственный.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. *Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 25 февраля 2025 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3. — Текст : непосредственный.

2. *Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 24 декабря 2024 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823. — Текст : непосредственный.

3. *О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 8 августа 2024 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215. — Текст : непосредственный.

4. *Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 28 февраля 2025 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 2012. — № 53 (ч. 1). — Ст. 7598. — Текст : непосредственный. (Извлечения: ст. 196 — 197 о подготовке кадров и дополнительном профессиональном образовании)

5. *О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 12 декабря 2023 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 50. — Ст. 7344. — Текст : непосредственный.

6. *О занятости населения в Российской Федерации : Закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 (ред. от 28 декабря 2024 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 17. — Ст. 1915. — Текст : непосредственный.

7. *Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 26 февраля 2025 г.)* // Собрание законодательства РФ. — 2003. — № 40. — Ст. 3822. — Текст : непосредственный.

8. О минимальном размере оплаты труда : Федеральный закон от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ (ред. от 27 ноября 2023 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2000. — № 26. — Ст. 2729. — Текст : непосредственный.

9. О порядке учета доходов и расходов и хозяйственных операций для индивидуальных предпринимателей : Приказ Минфина России № 86н, МНС России № БГ-3-04/430 от 13 августа 2002 г. (ред. от 11 марта 2016 г.). — Текст : непосредственный.

8.4. Интернет-ресурсы

<https://cyberleninka.ru/>

<https://e.lanbook.com>

<https://znanium.ru>

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office